

GASTON COURTOIS

A ARTE DE SER CHEFE



Biblioteca do
Exército

Na esperança de ter sido fiel ao autor

Este livro não tem, na galeria de nossos grandes chefes, a quem ser dedicado. Eles não encontrariam novidades nesta fonte de ensinamento, pois todos, desde Caxias, aplicaram a doutrina imemorial coligida pelo bom Courtois.

Cabe dizer, porém, que o conteúdo sempre atual da obra é válido em todos os setores da vida humana, em qualquer parte do mundo.

A homens e mulheres, de todas as idades, será confortador, depois desta leitura, verificar que, em funções de chefia, empregaram regras universais, tão antigas quanto a humanidade.

À juventude, com suas diversas vocações, este livro poderá servir como complemento de formação, independentemente da época vivida e dos objetivos procurados.

Job Lorena de Sant'Anna

A arte de ser chefe



BIBLIOTHECA DO EXERCITO
Casa do Barão de Loreto
- 1881 -

Fundada pelo Decreto no 8.336, de 17 de dezembro de 1881,
por FRANKLIN AMÉRICO DE MENEZES DÓRIA, Barão de Loreto,
Ministro da Guerra, e reorganizada pelo
General de divisão VALENTIM BENÍCIO DA SILVA,
pelo Decreto no 1.748, de 26 de junho de 1937.

Comandante do Exército
General de exército Enzo Martins Peri

Departamento de Educação e Cultura do Exército
General de exército Ueliton José Montezano Vaz

Diretor do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército
General de brigada Marcio Roland Heise

Diretor da Biblioteca do Exército
Coronel Eduardo Scalzilli Pantoja

Conselho Editorial

Presidente
General de brigada Aricildes de Moraes Motta

Beneméritos
Coronel Nilson Vieira Ferreira de Mello
Professor Arno Wehling

Membros Efetivos
General de exército Gleuber Vieira
General de exército Pedro Luís de Araújo Braga
Embaixador Marcos Henrique Camillo Côrtes
General de divisão Ulisses Lisboa Perazzo Lannes
General de brigada Geraldo Luiz Nery da Silva
General de brigada Sergio Roberto Dentino Morgado
Coronel de artilharia Luiz Sérgio Melucci Salgueiro
Professor Guilherme de Andrea Frota
Professor Paulo André Leira Parente
Professor Wallace de Oliveira Guirelli

Biblioteca do Exército
Palácio Duque de Caxias, 25 – Ala Marcílio Dias – 3o andar
20221-260 – Rio de Janeiro, RJ – Brasil
Tel.: (55 21) 2519-5716 – Fax (55 21) 2519-5569
DDG: 0800 238 365
Homepage: <http://www.bibliex.ensino.eb.br>

Gaston Courtois

A arte de ser chefe

Tradução
Job Lorena de Sant'Ana

2ª edição



BIBLIOTECA DO EXÉRCITO
Rio de Janeiro
2012

Copyright © 2012 by Biblioteca do Exército

Coordenação Editorial: Paulino Machado Bandeira

Rogério Luiz Nery da Silva

Revisão: Suzana de França e Ellis Pinheiro

Capa e Diagramação: Leonardo Dessandes

C866 Courtois, Gaston, 1897-1970.

A arte de ser chefe / Gaston Courtois; tradução de
Job Lorena de Sant'Anna. - 2. ed. - Rio de Janeiro:
Biblioteca do Exército, 2012.

156 p.: il.; 23 cm. – (Biblioteca do Exército; 890.
Coleção General Benício; v. 492)

ISBN 978-85-7011-529-4

1. Chefia, 2. Liderança. I. Título. II. Série.

CDD 158.4

Apresentação da 2ª edição

A Biblioteca do Exército relança esta obra-prima da literatura, voltada para o incentivo ao estudo e à prática da liderança. Destinado, sobretudo, ao universo dos leitores militares de todos os postos e graduações, o presente trabalho é verdadeiro manual sobre a arte de chefiar.

O autor, Gaston Courtois, renomado romancista e poeta francês, legou aos pósteros uma obra de profundo interesse para os que se dedicam ao estudo da aplicação, desempenho e dedicação das regras, ou da teoria, da arte de ser um verdadeiro chefe, seja ele civil ou militar e em qualquer nível de comando.

Nesta reedição foram mantidas na íntegra – ressalvadas as atualizações referentes à nova Lei Ortográfica – os textos da Apresentação e do Prefácio do 1º lançamento. O motivo refere-se ao fato de serem de autoria de dois renomados chefes militares do recente passado da história da Força: generais de exército Walter Pires de Carvalho e Albuquerque e Aurélio de Lyra Tavares. Ambos, no particular e tumultuado período da história da República do Brasil, souberam empregar os ensinamentos ditados neste livro.

Boa leitura!

BIBLIOTECA DO EXÉRCITO

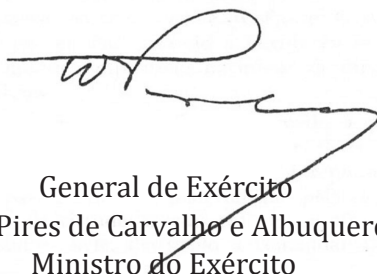
Apresentação da 1ª edição

Brinda-nos o general Job Lorena de Sant'Anna com a tradução desta bela obra, de autoria do grande educador francês padre Gaston Courtois.

Li este livro na década de 1950, em língua portuguesa, editado em Lisboa. Exerceu forte influência nos homens da minha geração. A edição, entretanto, esgotou-se rapidamente, e, por longo período, os jovens não o tiveram ao seu alcance.

É com satisfação que vejo este lançamento pela Biblioteca do Exército. Vem preencher uma grande lacuna hoje existente nas bibliotecas de muitos homens que têm ou podem vir a ter função de comando. Muito contribuirá, sem dúvida, para a formação e o aprimoramento de chefes, eterna preocupação do Exército.

Ao general Job, os meus aplausos pela feliz iniciativa e os meus votos de que prossiga nesse caminho que tão bem escolheu.



General de Exército
Walter Pires de Carvalho e Albuquerque
Ministro do Exército

Prefácio

A leitura deste livro me trouxe a convicção de que era ele o que estava faltando à nossa biografia de assuntos militares para acordar, no espírito dos que se dedicam à carreira das armas, a consciência de que não bastam, para comandar homens, o preparo profissional e a inteligência posta em ação, como no jogo de xadrez, em que comandamos peças, cada qual com o seu valor relativo, na execução dos lances ocorridos ao raciocínio para a manobra que conduz à vitória.

Chefiar homens é, bem ao contrário, conduzir vontades e impulsos voluntários, que obedecem ao dever comum, ditado pelo chefe, cuja autoridade repousa na força do exemplo e na sua expressão moral, capaz de inspirar e obter a confiança dos comandados, visando ao objetivo comum, a despeito de todos os sacrifícios, inclusive o da vontade própria de cada um.

É o que se observa, por meio dos conceitos deste verdadeiro breviário de civismo, escrito como fruto de meditadas reflexões, por esse grande pensador francês, padre Gaston Courtois, sobre a arte de ser chefe, dando a devida ênfase à influência dos fatores morais e espirituais na missão de dirigir e comandar homens livres.

Trata-se, por isso mesmo, de um livro destinado a reacender, na formação dos que se educam para ser chefes, a consciência dos valores imateriais em que sempre repousou, apesar das tendências para o culto do materialismo pela sociedade dos novos tempos, as virtudes em que se alicerça o valor de um verdadeiro chefe, destinado a comandar pela firmeza do caráter e o senso das responsabilidades, que é como se fortalece o espírito da corporação.

Este livro do padre Gaston Courtois é bem uma relembração do muito que aprendeu a nossa geração com a leitura dos grandes chefes militares franceses, em cujo espírito ela se formou, particularmente com os que, por se destacarem como escritores, nas lides do pensamento, ascenderam à Academia Francesa, como Lyautey e Foch, entre outros por ele citados, como grandes conhecedores da Arte de Comandar.

O chefe, dizia Lyautey, deve ser “o técnico das ideias gerais”. E isso se aplica a todos os escalões de comando, em sentido cada vez mais amplo, à medida que ele ascende na escala hierárquica, passando a arcar com responsabilidades mais complexas perante todos os seus comandados, tanto é sabido que obedecer é mais fácil do que comandar, como reza o aforismo que todos conhecemos como soldados.

O padre Gaston Courtois nos explica, muito bem, que “ter ideias gerais consiste em prever as relações, por vezes distantes, que ligam dois problemas, o que implica dar à questão presente seu verdadeiro valor, sem diminuí-lo, por não ser ela a única a interessar-nos, já que ela não deve ser bem-sucedida à custa de outros assuntos ou interesses, também legítimos.

Assim compreendendo é que o chefe deve ver mais longe que os seus comandados, antes de transformar em ordens as suas decisões, afirmando, assim, a sua autoridade, que não deve provir do autoritarismo – pois com ele não se conquista a obediência consentida –, mas da razão, que impõe o respeito e o acatamento de todos os subordinados.

É o que está sintetizado na sábia sentença de De Bonal: “A razão é a primeira autoridade; a autoridade é a última razão.”

Ao longo da minha carreira de soldado, quase toda ela orientada por meio de cursos dirigidos por instrutores franceses, formados com a experiência da Primeira Grande Guerra, éramos induzidos a cultivar a leitura dos livros de memórias e de literatura militar, da autoria de notáveis chefes e escritores franceses, que colocavam a arte de comandar muito acima dos estritos termos do preparo profissional, imprescindíveis, mas não suficientes, além de variáveis no tempo, de acordo com as mudanças da doutrina, das armas de combate, das táticas e da própria natureza da guerra.

O homem é o centro de tudo, no preparo militar e no valor do Exército. O que está sempre em causa, em todos os escalões, é o cumprimento da missão, em obediência à decisão do chefe. Ele deve ter a capacidade profis-

sional e a postura de um verdadeiro líder, para inspirar confiança aos seus homens, impondo-lhes, pela expressão moral, a obediência e o respeito ao dever, como traço de união entre todos os combatentes.

A leitura deste livro nos mostra o relevante papel que desempenha a educação no preparo do espírito do soldado, infundindo-lhe a mística e a consciência do dever, em que se inspira a sua conduta, mesmo diante do sacrifício, pela crença do que ele representa no grau de eficiência, disciplina e coesão de qualquer organização militar, como condições essenciais do seu valor combativo, pelo que o maior de todos os deveres é o dever de crer no dever.

O padre Gaston Courtois nos mostra que o chefe é, antes de tudo, um educador e um guia, no preparo e na condução dos seus comandados, aos quais deve servir de exemplo, como foi o caso dos nossos grandes chefes do passado, cujos exemplos aprendemos a honrar, pelas lições que nos transmite a nossa História Militar.

A tradução deste livro, para o português, é da maior atualidade, pela riqueza de conceitos válidos e eternos, com que o autor faz ressurgir um velho gênero de literatura, destinado a exaltar a força das virtudes morais e espirituais do chefe que comanda pelo exemplo, em uma sociedade marcada pelo evidente declínio do culto e da prática do humanismo, como é a dos nossos tempos.

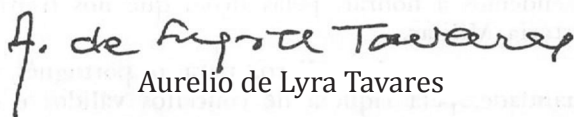
É muito rico de conceitos válidos e permanentes o livro do padre Gaston Courtois sobre a *A arte de ser chefe*, neste estudo que faz ressurgir um gênero de literatura ao qual adquire maior oportunidade e relevância por exaltar os valores morais em uma sociedade que está regredindo no culto e na prática do humanismo.

Foi o que pude verificar, com a minha experiência de velho soldado, ao longo da leitura deste livro, que estuda e analisa a missão do chefe, as qualidades que devem caracterizá-lo, o exercício da chefia e, como fecho muito feliz, o segredo do chefe, inspirado no pensamento de Foch, que exalta os princípios básicos da civilização e a própria essência do cristianismo como bases imprescindíveis para a solução dos problemas da humanidade.

Quero destacar, finalmente, em perfeita comunhão com o julgamento feito sobre este notável livro do padre Gaston Courtois pelo seu ilustre e fiel tradutor, a validade e o interesse de sua leitura, para quantos, militares e civis, lidam com os problemas da chefia.

Os preceitos e princípios evocados, em hora muito oportuna, sempre prevaleceram, embora pouco lembrados na essência moral que os informa. Eles se aplicam, indistintamente, à liderança de quaisquer grupos de homens livres, desde que obedçam aos mandamentos da moral, a despeito da crise por que ela passa, principalmente no campo da cultura.

Com a publicação deste livro do padre Gaston Courtois, em admirável tradução, que ainda mais o engrandece, a Biblioteca do Exército conquista, pelo alcance cultural da sua mensagem e o valor do seu conteúdo, nova e marcante vitória na sua já respeitável programação editorial.



Aurelio de Lyra Tavares

Sumário

Apresentação da 2ª edição	05
Apresentação da 1ª edição	07
Prefácio	09
Capítulo 1 – A missão do chefe	
O que é o chefe	15
Necessidade dos chefes	17
A grande missão do chefe: servir	21
O que faz o chefe	25
Capítulo 2 – As qualidades do chefe	
Fé na missão	29
Senso de autoridade	33
Espírito de decisão e de iniciativa	37
Espírito de disciplina	41
Energia realizadora	44
Calma e autocontrole	47
Sentido da realidade	51
Competência	57
Espírito de providência	59
Conhecimento dos homens	60
Benevolência do espírito	64
Bondade	69
Respeito à dignidade humana	72

Espírito de justiça	76
Firmeza	79
Exemplo	82
Humildade	84
Capítulo 3 – O exercício da função do chefe	
A arte de formar e de educar	89
A arte de organizar	95
A arte de comandar	99
A arte de controlar	108
A arte de repreender	110
A arte de punir	115
A arte de neutralizar as resistências	119
A arte de encorajar e de recompensar	123
A arte de se fazer ajudar	126
A arte de constituir equipe com os outros chefes	135
Conclusão – O segredo do chefe	141
Notas	147

A missão do chefe

O que é o chefe

Chefe, etimologicamente, é aquele que está à testa ou, melhor ainda, aquele que é a cabeça. É a cabeça que vê, pensa e age no interesse do corpo inteiro.

Chefe é aquele que sabe, quer, realiza e é também quem faz saber, faz querer e faz realizar.

Chefe é aquele que, sabendo o que quer, sabe também despender o esforço necessário para o que deseja obter.

Só se é chefe, na medida em que se é capaz de fazer dividir com um grupo qualquer o ideal que se vive, conduzindo todos a realizá-lo, apesar dos obstáculos existentes.

Decidir não é nada: o importante é que as decisões sejam executadas; é por isso que ser chefe não consiste simplesmente em comandar, mas sim escolher aqueles que devem realizar: educá-los, animá-los, apoiá-los, controlá-los.

Quando chega a hora de tomar as decisões, de assumir as responsabilidades, de suportar os sacrifícios, onde encontrar os obreiros dessas arriscadas empresas, senão em naturezas superiores, impregnadas da vontade de vencer, que veem nitidamente os únicos meios que conduzem à vitória e que têm coragem de arriscar tudo.¹

Compreendamos bem o sentido e a grandeza da palavra *chefe*. Chefe é aquele que saber fazer-se obedecer e, ao mesmo tempo, ser estimado. Não é aquele que impõe; é o que se impõe. Para comandar homens, é preciso saber dar de si.

Ser chefe não é somente realizar uma obra: é, sobretudo, preparar os homens, conquistá-los, uni-los; estimá-los e ser estimado por eles. Saint-Exupéry, em *Terre des Hommes*, afirma: “A grandeza de um trabalho é, talvez, antes de tudo, unir os homens”. Isso é particularmente verdadeiro no trabalho do chefe.

O chefe é mais do que presidente. Um presidente, seja do que for, não é por definição um homem de pé, mas sim um senhor sentado que arbitra as opiniões dos presididos e consegue certa maioria preponderante. Ele pode ser hábil, influente, mas não comanda, não é chefe.

Quer saber qual o verdadeiro chefe de uma empresa? Procure saber a quem será imputada a responsabilidade, em caso de fracasso.

Ser chefe não consiste em dar provas de vigor, eloquência, em reunir, em torno de si, adesões sentimentais ou interesses. Ser chefe consiste essencialmente em saber fazer com que os homens trabalhem em comum, em reconhecer e utilizar, do melhor modo, a capacidade de cada um, em indicar o lugar em que cada um será mais eficiente em dar a todos o senso de sua solidariedade e de sua igualdade, diante da tarefa de que são responsáveis em diferentes missões da mesma equipe.

O chefe não se reconhece pelo magnetismo do olhar, nem pelo formato do queixo, nem pela espessura dos lábios, nem pelo timbre da voz. Há chefes com olhos meigos, de aparência modesta, de rosto comum. Há, mesmo, os feios e franzinos como São Paulo. Os grandes chefes detestam exibição. O chefe não se define por sinais exteriores, mas por uma missão própria. É, antes de tudo, o que se responsabiliza pelos outros.

Conhecer o homem em geral, seus homens em particular, e, a fundo, seus subordinados diretos; conhecer de modo exato seus compromissos e respeitá-los; lembrar-se, durante a ação, de que se age sobre

vontades e não sobre peças inertes; em consequência, abrir o mais largo campo à iniciativa; obter, assim, a flexibilidade, o zelo e o ardor, em vez da passividade indiferente e mecânica; fazer reinar disciplina consciente e não da violência; manter a subordinação dos interesses particulares ao interesse geral; controlar continuamente as tendências centrífugas, mediante uma coordenação fecunda; essa é a função essencial do chefe, segundo a qual ele é necessário e insubstituível.

Sendo o homem um ser social, a liberdade individual deve ser canalizada e disciplinada para o bem geral. Seria imprudente, porém, deixar à clarividência de cada membro da sociedade o cuidado de determinar o que o bem geral reclama dele e, pior ainda, deixar por conta de sua boa vontade o cuidado de, por esse modo, conciliar seu comportamento.

O chefe é exatamente o mandatário do bem comum, que ele deve interpretar, defender e realizar, a serviço do interesse superior do grupo e, finalmente, então, da pessoa de cada um.

Reconhece-se o verdadeiro chefe por este sinal: sua simples presença é, para os homens que ele dirige, um estímulo para se superarem a serviço da causa comum.

Substitua-se “presença” por “lembrança”, e teremos o grande chefe.

Necessidade dos chefes

Uma assembleia é incapaz de comandar. Grupo sem chefe é corpo sem cabeça. Grupo sem chefe é rebanho, um rebanho errante, entregue à própria sorte e à mercê do primeiro pânico.

Uma assembleia, excelente para fiscalizar, é imprópria para agir. Um grupo não pode comandar nada, nem mesmo um almoço.²

A despeito de todas as teorias igualitárias, muitos homens sentem instintivamente a necessidade de se apoiarem em alguém que os supere. Se não têm ninguém que os compreenda e encoraje, eles se sentirão

hesitantes e incertos. A presença do chefe, digno desse nome, constitui, para todos, apoio, força e segurança.

Sem um chefe que ordene e coordene, sem um chefe que pense e transmita a seus subordinados o pensamento, assim como a cabeça transmite aos membros seu influxo nervoso, um grupo humano se esgota em esforços justapostos que se neutralizam, terminando todos por fracassar, por maior que seja a boa vontade de cada um; fracasso de que Babel e a corte do rei Pétaud^{NT} são as imagens populares.

Quando falta o chefe, a anarquia comanda, e anarquia só serve para destruir, jamais construir.

O chefe, sinal sensível da autoridade, também o é da unidade. Ordenando, ele coordena; impede que um grupo se desagregue, decomponha-se e desapareça.

Deixe um grupo, por algum tempo, sem chefe; as melhores vontades se dividirão, as energias da melhor têmpera diminuirão e, depois dos atritos, haverá a dissociação.

Para unir eficazmente os homens à vista de uma tarefa a cumprir, há necessidade de um chefe, princípio de unidade e coesão, capaz de exprimir e de impor o bem coletivo a todos, capaz também de guiá-los e encorajá-los na busca desse bem.

Em toda sociedade há tantos elementos de discórdia quanto são seus membros, pois cada um aí se mostra com a estreiteza de seu egoísmo. Os conflitos, as desinteligências, a incúria universal logo desagregam tudo, se a causa do bem comum ou da missão a cumprir, com vistas a esse bem comum, não for cuidada por um chefe responsável.

Todo grupo humano, qualquer que seja, necessita de um chefe que se faça obedecer. A ele cabe coordenar as atividades para obter o rendimento máximo. Por mais generosos e desinteressados que sejam, os devotamentos não coordenados terminam fatalmente em fracasso, mais dolorosos quando se trata de pessoas sinceras e de boa vontade.

Para realizar uma grande obra, é preciso reunir esforços que, dispersos, se tornariam estéreis. Não é por ser a melhor rota que a indicada pelo chefe deve ser seguida – frequentemente, há mil e uma maneiras, que também são boas. É a melhor porque ele a indica e isso fará a união fecunda das vontades e dos corações.

Uma equipe medíocre pode animar-se e superar-se, graças ao estímulo de um chefe de valor.

Uma equipe excelente pode estiar-se e dissociar-se na esteira de um chefe medíocre, cuja atitude desencoraja as boas intenções e estanca o entusiasmo.

Não é preciso invocar, para justificar o princípio da autoridade, um contrato social primitivo ou um consentimento positivo dos interessados. Isso é superficial. A autoridade é uma das condições da vida humana porque a ação dos homens deve ser unificada, coordenada para que um sem-número de esforços transforme-se em um esforço único. A vida humana tem seu fundamento na própria natureza das coisas e, por conseguinte, em Deus, princípio de nossa natureza e nosso ser.

Por ser o Autor de todas as coisas, Deus é o Mestre supremo: Sua autoridade é soberana; mas desejou associar os homens à Sua ação no mundo. Eis a grandeza da missão de chefe: Sua autoridade é uma participação na autoridade divina.

Por certo, o espírito de equipe é uma coisa excelente. Um chefe, por mais bem dotado que seja, não pode saber tudo, tudo conhecer, tudo ver; e o ardor com que todos os seus colaboradores se lancem ao trabalho será proporcional ao sentimento que tenham de sua responsabilidade na obra a realizar. Há, porém, uma concepção falsa de equipe que poderia levá-la a absorver e condicionar o papel do chefe.

“Na equipe” – segundo o publicado na Revue des Jeunes em outubro de 1935 – “o chefe aceita submeter-se a provas, a cada instante, e só deve à sua capacidade o direito de comandar ou de orientar, porque não é ele quem comanda, mas sim o trabalho.”

Eis como o general de La Porte du Theil, então comissário dos escolteiros da França, levantava-se contra uma tal afirmação:³

O chefe deve, apenas, à sua capacidade o direito de comandar!, orgulho imenso de quem se admite chefe, apenas porque se atribui capacidade superior à das outras.

Não é ele quem comanda, é o trabalho.

Mas isso é a negação de toda a autoridade!

Negação no seu fundamento: todo poder vem de Deus. Todo chefe é eleito e sagrado por Deus, e Deus escolheu quem quis; e este não é necessariamente o melhor, o mais forte, o mais inteligente. Como, aliás, julgar o peso relativo de todas essas qualidades na alma de um chefe?

Negação nas consequências. Não é o chefe que é juiz do trabalho; é o trabalho, a obra material, que o julga; e como, em definitivo, isso seria um absurdo, é a concepção que cada um faz do trabalho que é preciso dizer. Quem não vê nisso um bom pretexto para todos os abandonos, para todas as indisciplinas? Construir uma sociedade exclusivamente baseada no espírito de equipe levado a esses limites extremos é o mesmo que construir sobre a areia.

Toda sociedade tem por base uma hierarquia, uma autoridade legítima e divina na sua origem; autoridade cujo exercício se tempera, seja, bem entendido, no espírito de equipe, que liga o chefe a seus subordinados, mas que deixa, não obstante, ao chefe, pela investidura que recebeu, três atribuições: iniciativa, poder de direção e responsabilidade.

Se, a rigor, não se pode conceber um chefe que não constitua uma equipe com seus subordinados, não se pode conceber uma equipe sem chefe.

Uma equipe sem chefe é um absurdo, sobretudo se ela se compõe de gente de grande valor.

Quanto mais os membros da equipe forem personalidades fortes, mais necessitam de um chefe para canalizar suas energias, orientá-los para os objetivos precisos adotados por todos e ajudá-los a sincronizar as ações. Senão, será arriscar a dispersão das forças, dos esforços; as usurpações das atribuições alheias e, sobretudo, essas brilhantes iniciativas isoladas, sem se preocupar com o companheiro, o que terá como consequência comprometer a harmonia e o equilíbrio do conjunto.

“Não se espere nada de decisivo dos movimentos coletivos, da atividade de associações generosamente dirigidas para a realização de um ideal. Toda essa boa vontade anônima não faz mais que preparar o solo. Os grãos é que darão a colheita, e os grãos são os chefes, os homens de coração puro e de vontade fecunda.”⁴

Não se deve imaginar que comandar seja fácil e que basta a cara fechada e uma voz imperiosa, para o desempenho perfeito. Para ser um chefe, é necessário ter aquele amor ao próximo e aquela cultura que permita conhecer o homem e verificar o íntimo da alma. É preciso também pertencer àquela aristocracia espiritual que tem por divisa servir. Mas, entenda-se, é um serviço desinteressado, perseverante, corajoso, que exige convicção, entusiasmo, caráter.

A grande missão do chefe: servir

Para viver, um país necessita de que os indivíduos escolham uma doutrina, nela se mantenham e se imponham uma regra, uma rotina. Eu escolhi, impus-me uma disciplina: “servir”.⁵

Toda autoridade vem de Deus, mas é dada ao chefe em benefício dos outros e não em seu benefício pessoal.

A autoridade pode assim se definir: direito de comandar o que é mais conforme ao interesse geral da sociedade.

O chefe só desempenha seu papel, proclama-se, não seu prazer, mas o bem coletivo, e se trata, não de um interesse particular, mas do interesse geral.

O verdadeiro chefe não procura dominar por dominar. Não se serve dos homens, mas os ajuda a servir à causa que os domina: a obsessão da obra a executar é o primeiro elemento da alma do chefe.

Comandar é servir: servir a Deus, em nome de Quem se comanda – porque toda autoridade que, finalmente, não se fundamenta Nele é ilusória ou usurpada: servir aos comandados, que sem o chefe correriam o risco de ser um rebanho sem pastor; servir à causa superior que merece a adesão, a obediência e o próprio sacrifício.

Que belo trabalho o do chefe! É mesmo mais que trabalho – é uma vocação, um apelo, uma espécie de predestinação; porque “toda autoridade vem de Deus”, o que situa aquele que exerce a função de chefe como um intermediário entre Deus e os subordinados. O texto das Escrituras não admite restrições nem reservas. Uma pessoa é chefe “em nome de Deus”, e, unicamente, para mostrar aos outros homens uma imagem aproximada de Deus, ajudando-os a que se tornem mais homens, fazendo-os tomar consciência de sua dignidade de criatura divina, auxiliando-os a pôr em execução os dons que lhes são providencialmente distribuídos.⁶

A autoridade é um serviço, um serviço magnífico. Não consiste em atender a caprichos individuais, mas em fazer com que a comunidade realize o que sua natureza e sua consciência dela exigem.

Também, mesmo quando o chefe resiste à opinião errada e força a nação a sacrifícios duros, mas necessários, ele não chega a ser um déspota. Sua ação é a de um corajoso e leal servidor.

A nação nada deve reclamar, mas seguir. E seguirá, porque verá bem que o chefe, apesar de sua rudeza, ou, de preferência, por sua rudeza, não pretende fazê-la entender simplesmente o que ele quer, mas o que ela mesma deseja verdadeiramente, como nação e não como conflito de egoísmo.

Servindo ostensivamente ao bem comum, o chefe dá, a seu modo, o exemplo de obediência e, ainda mais, faz aparecer de maneira clara a todos os olhos o que legitima e exige a obediência: o bem comum pedido pela natureza e por Deus.⁷

O chefe é aquele que comanda; é também o que assume em confiança, e na presença de todos, o mais pesado fardo de obediência.

O chefe não decide arbitrariamente; é de seu hábito procurar o mais profundo reconhecimento daqueles que conduz. O chefe orienta e dá ajuda. Aqueles que têm vontade se alegram; o chefe está ali apenas para ajudá-los a querer.

Para que a autoridade cresça, basta que se exerça, segundo sua natureza, que é a de servir ao bem comum.

Na condição de chefe, o indivíduo como se absorve e desaparece na função. Esse apagamento, viril e corajoso, confere-lhe um prestígio e uma força ímpar. Tornando-se, mas de modo intenso e visível, pessoa pública, eleva-se, pelo próprio serviço, acima de individualismos estreitos. Sua voz retine diferentemente da dos outros; torna-se a voz da consciência moral à procura do bem superior da coletividade. Suas decisões, então, aparecem bem mais fortes que os bons prazeres de qualquer Rei-Sol: fortalecidas pelas reivindicações sociais de todo o nosso ser, fortalecida pela vontade de Deus.

A autoridade é ligada, sobretudo, à existência e à consciência de uma missão superior, da qual o chefe é encarregado, não em proveito próprio, mas para o bem daqueles que conduz e de quem ele assume a responsabilidade. O chefe não comanda “por prazer”, de fora, como um senhor de escravos, para extrair benefícios do trabalho dos outros. Não! Seu trabalho é para bem conduzir uma comunidade, por uma ordenação engenhosa de meios, ao seu alto valor moral. Sua missão domina-o, como uma vocação. Pertence a ela. É sua comunidade que o possui. Ele pertence a ela para fazê-la tornar-se tudo que ela pode, tudo que ela deve ser. Ele serve. E se ele penetrou no espírito de sua missão, conquistado por essa vocação, devotado a seu serviço, então, e somente então, ele é um chefe.⁸

O chefe não é, portanto, aquele que anima, persuade, conduz, convence, mas sim aquele que comanda em nome da autoridade, da qual ele está legitimamente investido, e é para ele a maneira mais nobre de servir. Sua missão é um autêntico serviço social.

Comando é servir. O chefe está a serviço da comunidade, mas isso não quer dizer que ele deva estar às suas ordens: essas não são, com frequência, senão a expressão de seus caprichos ou de suas fantasias, quando não são frutos de suas gestões estranhas, mais ou menos interessadas.

É, com razão, que se diz que o chefe deve ser intérprete do bem comum, mas isso não implica que ele deva ser intérprete da vontade geral. Esta, dadas as variações de sensibilidade próprias à psicologia das multidões, muita vez não é outra coisa que não a inconstante opinião pública, em contradição frequente com o verdadeiro bem superior conjunto.

O chefe não é um simples delegado da comunidade, mas sim seu guia na busca de seus mais altos fins. Mesmo tendo sido eleito e designado por seus pares, a autoridade de que é depositário dá-lhe o direito de comandar sem que tenha de usar sempre persuasão e argumentos pessoais para se fazer obedecer.

Um chefe possui o sentimento da responsabilidade. Ter o sentimento da responsabilidade não significa que espere ser punido cada vez que não cumpra seu dever – um verdadeiro chefe não pensa jamais nas sanções que lhe poderão ser impostas pelos superiores. Mas quanto a seus homens, ele não quer que sofram inutilmente, não deseja que sejam injustamente punidos; não aceita que sejam privados do pouco conforto a que façam jus. Não quer que, depois de uma longa etapa, eles perambularem pela vila aonde acabaram de chegar, sem saber onde devem parar, sem ter o local adequado para repousarem, sem ter, quando possível, uma sopa quente que os reconforte. Pensa em tudo, zela por tudo; não vai comer nem dormir, sem que tudo esteja em ordem. Se há algo em que ele não pensa é no seu cansaço. Se não é escravo dos superiores, é escravo do dever de proteção a seus homens. Esse sentido da necessidade dos outros torna-o, com frequência, capaz de trabalhos sobre-humanos.⁹

O que faz o chefe

O que dá ao chefe o direito de comandar não é diretamente sua capacidade; é o mandato autenticamente recebido. Mas não cumprirá eficazmente sua missão de chefe, para o bem da coletividade, a não ser que desenvolva, em si próprio, as qualidades que o tornam digno do título de chefe.

O exercício do poder é a prova onde aqueles que não possuam as qualidades de chefe não tardam a ser julgados muito levianos, e dão aos subordinados a terrível tentação de tratá-los como usurpadores.

Reconhece-se o verdadeiro chefe por esse sinal de que perto dele se sente uma impressão física de força e segurança, e que se está pronto para segui-lo por onde ele peça. “Ele nos teria feito acompanhá-lo até o fim do mundo”, diziam os veteranos de Napoleão.

Perto de seus homens, estimando-os não só pelo que eram – seres de carne e osso, criados à semelhança de um Deus em quem Patrick Arbois acreditava de toda a sua alma uma parcela da força da pátria, o jovem oficial, ano após ano, adquirira essa experiência humana feita de benevolência e de força, de compreensão e de prudência, de rigidez e de tato, fora da qual não existe um chefe de verdade.¹⁰

A fé em um chefe é uma consequência direta da admiração e da confiança que inspira. Mas essa admiração e essa confiança devem, para durar, ser merecidas pelas qualidades intelectuais e morais que fazem os verdadeiros chefes.

O verdadeiro chefe é aquele que se admira, que se estima, que se segue. É admirado: tem-se confiança nele, conhece-se sua competência, suas qualidades, seu valor, sabe-se que com ele ninguém se perderá e que sempre se sairá bem. É estimado: tem-se confiança no seu desprendimento, no seu espírito de servir, e sabe-se que, para ele, cada um de seus homens tem valor e é, por isso, que pode contar com eles. É seguido: sua palavra, sua presença, seu olhar e até sua lembrança constituem

outro tanto de estímulo. Todos se sentem prontos ao sacrifício, com ele ou por ele, a serviço da causa que representa.

O exercício do comando é bem diferente do simples porte de uma insígnia, de merecer a saudação da parte de certas categorias de funcionários e, como supremo argumento, o direito de punir.

Supõe uma extrema atividade, como doação permanente, a preocupação de realizar o gosto pela responsabilidade, um sincero e profundo amor pelos homens, uma perfeita dignidade de vida.¹¹

Muitos chefes, investidos de um comando (que o uniforme ou os galões sublinham), não têm autoridade. A eficácia dos gestos do verdadeiro chefe não depende de sua roupa. Emana de sua pessoa, sua carne, sua alma. Não é com o desgaste da roupa que desaparece o prestígio, mas sim com o desgaste da alma.

O chefe deve estar sempre presente. A presença tem uma virtude que nada saberia substituir: o gesto, o olhar, a voz, o porte e a atitude são essenciais a um chefe, porque é o homem que importa nele; e suas qualidades de homem manifestam-se antes e especialmente nas pequenas coisas. É da soma de todas essas pequenas coisas que nasce a autoridade do chefe. É pela atenção que ele empresta ao detalhe que se impõe. O chefe deve considerar os problemas e os homens, um a um, a fim de que sua ação, no caso de sua ausência, se faça sempre e em todos os lugares pela possibilidade de surpreendê-los a qualquer hora, chegando inopinadamente sem causar-lhes ansiedade e, ao contrário, forçando a que estejam sempre prontos, de maneira a criar entre eles uma consciência de permanente vigilância. Nisso reside o segredo dos chefes, sejam eles tão diferentes quanto a um Condé e um Turenne.

O que faz o chefe é a vontade, o desejo, a necessidade de agir sobre os homens para transformá-los, elevá-los, conduzi-los a alguma coisa de mais e de melhor.

Um chefe é alguém que estima seus homens verdadeiramente, ressaltando o que há de melhor em cada um e desejando a todo custo conduzi-los a trabalhar pelo conjunto. E isso não consegue sem lutas, pois a lei da preguiça é uma lei da natureza.

Somente quem se emociona com a realidade humana, quem se impregna com a imensidade da vida, é digno de ser chefe. E é pela falta de verdadeiros chefes que nosso país se estiola.¹²

Um homem satisfeito consigo mesmo e com o que o rodeia, um homem sem preocupação de mudanças, sem o desejo de ver o mundo diferente do que é, carece de alguma coisa fundamental para se tornar um chefe: quando muito, poderia ser um executor de assuntos de rotina.

Para ser chefe, é preciso perceber o que falta ao grupo para realizar sua razão de ser, estar em condições de lhe dar o impulsor complementar de que necessita e, tendo recebido autenticamente a ordem, passa a agir.

O temperamento de chefe tem a vocação de assumir não apenas sua parte normal de responsabilidade e de riscos, mas também as numerosas partes que milhares de homens descarregam em torno dele. Antes de mais nada, ele é um vigário. Não é um domador que subjuga, um príncipe que humilha, um protegido que se esconde.

Deve estar mais alerta que os outros para ser o primeiro a ver o perigo ou a boa oportunidade; o mais perspicaz, para melhor ler os dados que se apresentem; de julgamento mais firme, para utilizar esses dados; o mais pronto à decisão, para que a ação se desencadeie na hora desejada; o mais audacioso na aceitação dos riscos necessários, para levar cada um a assumir os seus; o mais corajoso, para dominar a timidez dos circunstâncias; o mais perseverante, para vencer a falta de tempo ou o excesso de obstáculos; o mais resistente à solidão, ao mesmo tempo que o mais rico em calor humano. Não se engrandece essa vocação, mergulhando-a em um falso mistério. Todo o seu mistério está na sua complexidade e no raro equilíbrio de qualidades diversas que ela exige.¹³

As qualidades do chefe

Fé na missão

O chefe que não crê na causa a que serve não é digno de ser chefe. Mas não basta crer; é preciso fazer que todos sejam influenciados por sua fé e entusiasmo. É preciso que todo aquele que tem a missão de conduzir compreenda sua responsabilidade na obra a executar; cabe ao chefe fazer com que seus homens comunguem o ideal que o anima.

“A força viva de um exército”, diz Marmant, “não cresce em razão do número de soldados e dos meios materiais, mas, principalmente, em razão do espírito que o anima”. Isso é verdadeiro para todo grupo humano, qualquer que seja. Insuflar o espírito, criar o clima, transmitir a chama, eis um dos aspectos mais importantes da missão do chefe.

Um chefe que não tivesse fé em sua missão não poderia ser feliz; e tal é verdadeiro em todo sentido do termo: se ele não tem alegria, vai à frente o insucesso.

Um chefe abatido já está batido.

Um chefe descrente, seja qual for a descrença, elegante ou cínica, é um destruidor do entusiasmo; do próprio e o dos outros.

Nada é mais decepcionante para um chefe e para seus subordinados que um cético “Para que serve?” ou um desencorajador “Não há nada a fazer”. Reagir rigorosamente; há sempre algo a fazer e tudo pode servir.

Quando escutar alguém dizer: “Não há nada a fazer” – traduza: Há tudo para fazer, mas não me considero em condições de fazer qualquer coisa.

Não há funções nem seres inferiores: inferior é cumprir mal sua missão.¹⁴

Só a fé na grandeza de sua tarefa e das possibilidades de realização suscita a energia bastante para que o chefe supere a si próprio e faça que os outros o sigam.

Para chegar ao fim das coisas, o primeiro passo é julgá-las possíveis, dizia Luís XIV.

A ação em comum, seja qual for, exige muitos sacrifícios dos interesses particulares, supõe uma tensão muito rigorosa das forças, uma rígida disciplina das liberdades, para ser mais que fé, sopro ou mística.

Tudo que vive está animado de um sopro. Tudo que existe sem sopro está morto.

Só se faz bem o que se faz com paixão. Quem trabalha simplesmente para ganhar o dinheiro e não tem paixão pelo que faz não será jamais um homem de valor, e muito menos um chefe.

Todos os empreendimentos humanos, os mais humildes ou os mais elevados, os profanos e os sagrados, estão submetidos às mesmas condições orgânicas.

Crer, esperar, amar são as virtudes necessárias a todo homem que deseje realizar uma obra viva e fecunda. Crer no que empreende e esperar o êxito, amar seu trabalho e oferecer seu fruto aos homens, essas são as condições primeiras e necessárias a que nenhuma empresa escape.

A inteligência não pode levar adiante um esforço de construção, se não crê na verdade e na utilidade de sua missão. A coragem não pode afrontar os obstáculos, se não espera vencê-los.

Enfim, todos os recursos de sua ação são tanto mais frágeis quanto mais violentos, se não são comandados pelo amor.¹⁵

O chefe que não conseguir comunicar o entusiasmo pela missão comum, que deve servir ao bem geral, lembra um maquinista que quisesse movimentar a locomotiva sem ter vapor.

O entusiasmo provém, antes de tudo, de uma convicção profunda, de um pensamento fortemente amadurecido, e que se torna de tal modo possante no interior do ser que sente necessidade irreprimível de exteriorizá-lo.

Peça-se aos oficiais, antes de mais nada, que sejam convincentes, persuasivos, ousamos dizer a palavra – apóstolos – dotados no mais alto nível da faculdade de acender o “fogo sagrado” nas almas jovens, essas almas de 20 anos, prontas para receberem impressões profundas, e que uma centelha pode inflamar por toda a vida, mas também o ceticismo dos primeiros chefes encontrados pode apagar para sempre.¹⁶

A ascendência moral dos verdadeiros chefes vem da grandeza de sua visão. O homem tem necessidade de largos horizontes; a mesquitez asfixia-o.

O chefe que sofre de certa timidez de ideal jamais será um condutor de homens.

Um pouco de inteligência empregada por um coração apaixonado irá mais longe que um belo gênio a serviço de uma alma fria.

Crer na sua sorte é para o chefe a melhor das sortes.

Um chefe que acredita em si próprio tem um ar de segurança que afasta as veleidades de resistência. Não conhece indecisões tão nocivas ao êxito. Leva à convicção de que deverá ter sucesso em tudo que faça e se encontra assim ao abrigo dos nefastos efeitos do “esforço convertido”. Obedece à sua impressão instintiva, que lhe é sempre ditada por seu subconsciente, rico de experiências anteriores.

A delicadeza de seu espírito, a bondade de seu coração nada seriam, sem esse ar vivo, essa expressão animada que você deve ter, se quiser entusiasmar seus homens.

Não seja daqueles que, vendo diante de si uma garrafa meio cheia, lamentem-se de que ela esteja meio vazia.

Talvez haja no mundo mais pensamentos mesquinhos e maus do que elevados; mas o poder de um só pensamento de amor é infinitamente superior ao de outro pensamento de ódio.

Quem tem razões para estar descontente consigo mesmo se diz descontente com os outros.

Pode-se imaginar um chefe tristonho? Talvez haja preocupações derivadas da responsabilidade, porém, por outro lado, há também exigências, em que o otimismo não é o menos importante.

Os desgostos só fazem coisas enfadonhas; os desanimados só as fazem tristes; e os pessimistas não fazem senão coisas mortas.

“Bem sei que alguns consideram que os otimistas são recrutados exclusivamente entre os imbecis, e outros acham que o são entre as pessoas que, não sendo totalmente imbecis, o são ao menos um pouco. É, evidentemente, uma tese que se pode tentar provar, mas se pode igualmente provar que é muito mais esperto ser-se otimista do que pessimista. Que vantagem há em ver-se o lado mau das coisas? Que avanço traz dizer-se quando uma desgraça acontece: “Eu sabia que iria acontecer?” Cada coisa, cada acontecimento tem, ao menos, duas faces: uma bela e outra feia. Por que olhar a feia e não, ao contrário, contentar-se em olhar a bonita? ...Na vida, é preciso ser otimista; os pessimistas não chegam a nada; eles têm medo de tudo, hesitam em tudo; são filósofos muito infelizes que estão sempre a refletir, indagando-se a si próprios sobre qual pé dançar e, nessa dúvida, não dançam jamais. É preciso ser otimista, totalmente otimista.”¹⁷

O mundo só será verdadeiramente feliz quando todos os homens tiverem alma de artista, isto é, quando todos sentirem prazer no trabalho, vendo nele a beleza e a verdade.¹⁸

O chefe dinâmico é aquele que, tendo fé em sua missão, crê no êxito de sua causa, tira dos mais simples fatos tudo que de favorável puder oferecer e que não se deixa abater nem pela contradição nem pelo insucesso.

Um chefe não se impressiona jamais com contratempos, contradições e dificuldades. A primeira reação, quando há um acontecimento desagradável, é lamentar-se, gemer, ou mesmo de encolerizar-se? Quanta energia desperdiçada! O melhor é examinar friamente a situação e se perguntar: “Que poderei fazer para que esse golpe seja o ponto de partida para algo melhor? Como proceder para passar por cima e transformar esse aborrecimento em vantagem?”

Mesmo sem ver a solução imediata, o fato de reagir positivamente constitui a melhor atitude para limitar os danos. Há dificuldades que são construtivas, há problemas que trazem bons ensinamentos.

Um chefe deve, com toda humildade e sinceridade, ter certa dose de confiança em si mesmo, confiança razoável e não presunçosa, fundamentada na realidade dos seus talentos e de suas possibilidades. Ser humilde não consiste, com efeito, em dizer: “Não tenho nada, não sou nada, nada posso, porque a conclusão é muito fácil: “Não faço nada”. Deve-se, ao contrário, dizer: Recebi certo número de talentos. Não tenho o direito de me glorificar por mim mesmo, mas tenho o dever de desenvolvê-los e explorá-los a serviço dos outros.

Senso de autoridade

O chefe é sinal sensível da autoridade.

O chefe deve ter uma elevada consciência de sua missão.

Qualquer que seja seu nível, representa a autoridade; tem o dever de fazê-la respeitar nele mesmo.

Fazendo respeitar a autoridade, o chefe serve à comunidade humana à frente da qual está colocado.

A importância da autoridade do chefe para a eficiência da tropa: “Uma tropa em boas mãos, menos instruída, vale mais que uma bem instruída, mas com um comando menos hábil”, dizia Lyautey.¹⁹

A autoridade é um tesouro que lhe é confiado; o chefe não tem o direito de dilapidá-lo. A autoridade é uma força; ele não tem o direito de desperdiçá-la. É uma parcela da majestade divina; ele não tem o direito de desprezá-la.

Um chefe bom-moço não tardará a se deixar ser desconsiderado. Contudo, além da pessoa, é o princípio da autoridade que será lesado, para prejuízo maior do grupo todo.

Um chefe que não inspira respeito não é digno do lugar que ocupa. Para se fazer respeitar, é preciso ser respeitável, não somente no exercício da função, mas em toda a sua vida.

Grandeza e servidão do chefe: um chefe está comprometido com a causa que ele abraça e com o nível que ocupa, a serviço dessa causa. Um chefe não tem o direito de diminuir-se, e toda falta, mesmo particular, é uma diminuição de prestígio para o ideal que ele representa.

Depositário de uma parcela de autoridade, o chefe não tem o direito de abdicar disso; tem de fazer respeitar sua autoridade, em benefício do interesse geral.

Os homens não procuram a complacência de uma autoridade fraca; ficam felizes em achar alguém que seja forte e sobre quem possam apoiar-se; a firmeza viril garante-os, a fraqueza complacente traz desconfiança e, finalmente, o desgaste.²⁰

O bem comum marca exatamente os limites da autoridade do chefe e também dá-lhe força e ascendência moral; a consciência de falar e agir em nome do bem social comunica ao superior firmeza inflexível e segurança, sem as quais ele não é um verdadeiro chefe, porque, nos limites do bem comum, ele tem a verdadeira autoridade, isto é, o poder de unir e determinar. Não fazer uso desse poder, ou usá-lo debilmente,

seria trair o bem comum, deixando reduzir-se o vigor imprescindível de seu direito.

Creio que nunca vi alguém queixar-se de ser designado para missões difíceis, desde que estivessem bem organizadas.

Ao contrário, as piores revoltas não deixam de acompanhar a ausência de comando, e então me pergunto se o que nossos pais reivindicaram com tanta energia, em nome da liberdade, não era outra coisa senão o direito de serem bem comandados.²¹

Sob nenhum pretexto, um chefe deve diminuir, em si próprio, a noção de autoridade; esta não é seu privilégio pessoal, mas a forma especial, eminente, que reveste seu “serviço”; deixar-se levar pela camaradagem seria trair sua missão; com isso ele perderia seu prestígio e a confiança, própria condição de sua ação.

Como o pai de família, em que o afeto não exclui a energia, o chefe comanda.²²

Na medida do possível, o dever do chefe é prevenir descontentamentos e remediar injustiças, antes que aconteçam. Para tanto, é preciso manter contato com seus comandados. Que o chefe faça seu sacrifício pessoal. Vá à linha de frente, se for general; chegue à fábrica com seus operários, se é empresário; comandar não é jamais um privilégio, mas um encargo. É necessário que o chefe tenha alguma imaginação, para conceber a vida dos seus comandados, de forma a poder poupá-los de sofrimentos e contrariedades evitáveis. O segredo de ser estimado é estimar – é conhecer seu trabalho melhor do que ninguém. Os homens aceitam ser comandados, e mesmo o desejam, desde que o sejam bem.²³

Um chefe é aquele que sabe ter autoridade e assumir responsabilidades. Não lhe é absolutamente necessário ter plumas na cabeça e dourados na roupa, nem possuir muitos diplomas ou títulos universitários. Contudo, é indispensável que tenha caráter e imaginação. É necessário que seja bastante inteligente, para saber cercar-se de conselhos, e bastante firme, para tomar sozinho as decisões.²⁴

O chefe sabe muito bem que não tem ciência infusa; precisa informar-se, documentar-se junto a seus subordinados que, frequentemente, estão mais em contato com as realidades e as dificuldades imediatas.

Escutando suas opiniões, porém, ele não deve permanecer ligado a ninguém. O soviete é a confusão. Disposto a procurar luzes, um verdadeiro chefe não procura apoiar-se em nenhum lugar. Troca ideias, mas não divide responsabilidades.

Em muitas paisagens, em seu *Memorial*, Napoleão explica, a esse respeito, sua experiência. Escutava todos, provocava opiniões, pedia pareceres e ouvia a quem lhe quisesse falar, dando toda a liberdade aos interlocutores. Depois, decidia sozinho.

A maior infelicidade para um chefe é ter medo de falar e agir como chefe.

Quando um chefe esquece sua condição de chefe, os subordinados também o esquecem.

O chefe que bem cumpre seu mandato não deve se desculpar pelo seu nível superior nem, muito menos, mendigar obediência. Que comande sem arrogância, mas que comande. Que tenha sua posição sem orgulho, mas que a mantenha. A falta de autoridade é ainda mais prejudicial a uma coletividade que um excesso.

Há chefes que, por desejo de popularidade ou por pueril igualitarismo, acreditaram praticar, sem limites, o “já-que-está-deixa-ficar”. Eles provocaram a incúria, a desordem, a ruína e a derrota.

Quando, por falsa humildade, por medo de responsabilidades ou receio de ferir alguém, um chefe hesita em tomar uma decisão e fazer respeitar sua autoridade, prepara um estado de anarquias do qual ele mesmo e seus subordinados serão as vítimas.

Um dia falaram a Santo Tomás de Aquino a respeito de vários candidatos possíveis a um posto de superior: “Este é um sábio – que nos

ensine”, respondeu S. Tomás. “Este é um santo – que reze por nós.” “Este terceiro é um chefe – que seja posto à nossa frente e nos chefie”.

Espírito de decisão e de iniciativa

Pode-se ter excelentes qualidades, mas apenas estofo de subalterno; o que revela o chefe são a iniciativa e a coragem frente às responsabilidades.

Um homem que “assume as responsabilidades” é aquele que friamente tudo pesou, tudo examinou, viu os riscos e, comparando-os com os resultados, julgou que estes superam aqueles e, então, decidiu agir.²⁵

Ao chefe que tem medo das responsabilidades e limita suas ambições a coisas fáceis e ordinárias, faltará sempre o incentivo para animar os outros.

Uma boa decisão, mesmo imperfeita, seguida de firme execução, é melhor que a espera prolongada de uma resolução ideal que jamais surgirá ou que será tardiamente executada.

Eis o que Pierre de La Force escreveu a respeito da mentalidade dos ministros que cercavam Luís XVI. “A preocupação de procederem apenas segundo as normas tornava-os tímidos. Assim parecia que toda intenção marcada por forte característica pessoal tomava ar de originalidade perigosa, e que se uma iniciativa atrevida ousasse produzir-se, a etiqueta se interpunha para retardar o acesso ao soberano, fazendo passar por tantos estágios que, entre um e outro, se perdia a oportunidade”. Sabe-se a que catástrofes essa timidez pesada e conformismo paralisante finalmente chegaram.

Nada é mais perigoso a um chefe que sua vacilação em decidir. A vontade incapaz de se fixar na aceitação ou na recusa de um projeto é a incerteza permanente. Por certo, antes de tomar a decisão, há

necessidade de proceder a um exame leal e consciente das soluções possíveis. Contudo, querer achar a solução perfeita e plenamente adequada é uma quimera. É nesse sentido que decisão vale mais que exatidão, porque dessa frequente vacilação do chefe nasce a irritação dos colaboradores, a inquietude dos executantes, sem falar das perdas de tempo e de dinheiro; e, finalmente, sob o pretexto de evitar precipitação, o chefe indeciso provoca novas complicações.

Um chefe é alguém que, para estar sempre pronto para a ação, tem bons reflexos, porque a vida é uma soma de pequenas decisões e é a fidelidade a essas decisões simples que leva o chefe a tomar as grandes nos momentos imprevistos.

Um chefe não deve ficar jamais passivo ou inativo, porque, se não procura dominar os acontecimentos, será dominado por eles. “A alegria da alma está na ação”, essa era a divisa de Shelley, a qual Lyautey adotou. Realmente, poder-se-ia dizer que a salvação do chefe está na ação.

Um chefe que espera ordens ou tempos melhores para agir não é um verdadeiro chefe.

Um chefe deve saber tomar iniciativas; mas, para isso, é preciso que ele seja inimigo da rotina, das soluções mais usuais, das fórmulas estereotipadas. Nada é mais danoso a muitos jovens com capacidade para serem chefes do que a rotina que, pouco a pouco, os esclerosa. Pois, para ter iniciativa, é preciso manter alma jovem e flexível, não ter medo da imaginação, porque, segundo a fórmula de Maurois em *Dialogues sur Le Commandement*, “o território dos possíveis é uma superfície elástica”, cujo aumento ou redução depende do chefe.

As duas noções de responsabilidade e autoridade estão intimamente ligadas. Uma não existe sem a outra, e ambas são função uma da outra. Só pode haver responsabilidade onde há autoridade, pois, para ser tido como responsável, é preciso estar em condições de responder. Por outro lado, só se admitiria existir autoridade onde houvesse responsabilidade, porque uma autoridade irresponsável seria uma loucura, um absurdo. A autoridade deve crescer com a responsabilidade.

A iniciativa pode muito bem não consistir em tomar as decisões que são da competência do superior, mas provocar as ordens que a situação impõe.

Os berberes têm um provérbio: “Escolhe e ganharás”. E se não houver motivo para escolher? Pouco importa; escolhe ou tua ruína é certa.²⁶

A capacidade de decisão é uma das qualidades específicas do comando. Se, com efeito, o chefe não conta com essa capacidade, tem-se paralisação dos trabalhos; e se, ao contrário, seus colaboradores a exercerem em seu lugar, é a anarquia.

É preciso ser de uma natureza ávida de responsabilidades.

Devemos tomar as decisões antes que elas nos sejam impostas; as responsabilidades devem ser assumidas por antecipação.

O chefe nato é aquele que planeja com entusiasmo a obra a realizar, decide com ardor e conduz os outros pela rapidez de sua escolha.

É melhor ter menos ideias e realizá-las do que ter muitas e não realizar nenhuma.

A obediência só será natural e confiante, se o chefe souber o que deseja e o que quer energicamente, isto é, se manifestar o espírito de decisão.

Nada é mais nocivo à autoridade do que parecer hesitar, procurar o caminho ou voltar atrás. É um atentado simultâneo à admiração devida à superioridade do chefe e à tranquilidade e ao repouso legítimos do subordinado.

Já observaram os motoristas em cruzamento? Diante do motorista com vontade firme, que toma uma direção e nela se mantém, os outros se arrumam prudentemente, e a hesitação é, nesse caso, 100 vezes mais perigosa que a audácia.

A obediência passiva não é a submissão de um homem diante de outro. É o apagamento voluntário de um indivíduo diante de uma

função. Quando me perfilo diante de meu coronel (e asseguro que o faço com vivo prazer), não é diante de um homem que bato os calcanhares. É diante de um princípio de autoridade que julgo útil e respeitável e sem o qual as sociedades humanas, matrizes da sua liberdade, não teriam jamais existido.²⁷

A decisão é a solução de um problema cujos dados, posto que vivos e humanos, são complexos e delicados; e é um problema novo, ao qual nenhuma solução pré-fabricada pode satisfazer. É preciso, antes de tudo, concentrar a atenção nesses dados, observá-los, estudá-los, expurgá-los de qualquer preconceito, ir às minúcias, exigir informações precisas e controladas, ser imparcial a respeito dos próprios pensamentos. Contudo, quando a decisão é tomada, deve-se perseguir energicamente a execução.

O “talvez” de Montaigne é conveniente a um filósofo; o “sim” ou o “não” convém melhor a um chefe.

Agir precisamente “é, a cada minuto, separar da confusão dos fatos e das circunstâncias a questão simples que pode ser resolvida naquele momento”.²⁸

Saiba o que quer e execute. A vontade é um agente de realização. Para cumprir a missão com êxito, a vontade deve, então, distinguir-se por sua potência, sua energia, seu vigor, sua continuidade de esforços, sua tenacidade. Essas são as qualidades de caráter.

É preciso saber: o conhecimento é uma base indispensável. É preciso poder e, para isso, desenvolver suas faculdades de inteligência, de julgamento, de análise, de síntese. No entanto, se tudo isso funciona sem objetivo, para que serve?

É preciso decidir-se e querer com vontade sustentada, inflexível, para ir até o fim.

O importante é agir para realizar as concepções, para chegar aos resultados. Trabalhar. Pôr pedra sobre pedra. Construir. É preciso agir. É preciso obter resultados... Resultados! Vejam que não reconheço outra coisa!²⁹

Um homem incapaz de decidir, que sempre adia, que tem a tendência de deixar para o último minuto a escolha de uma decisão, que não intervém quando as coisas vão mal, não foi feito para ser chefe.

Reconhece-se um chefe por seu espírito de decisão. Vencer é escolher, e escolher é sempre sacrificar alguma coisa. Um homem poderá ser um sábio, um técnico notável, um filósofo eminente; mas se não sabe tomar em tempo útil a decisão que se impõe e se não a faz respeitar, não é um chefe.

Mais talvez que qualquer outro, o espírito de decisão está em ligação íntima com a vontade que comandará a atenção, o esforço, porém, sobretudo, a escolha. Desenvolvendo a análise ao máximo, ele deverá imediatamente conduzir-se ao centro do problema e, de modo imperioso, eliminar todas as possibilidades, exceto uma. Quantas sedutoras inteligências, mas incapazes de escolher, têm feito a ruína de empreendimentos que nunca lhes deveriam ter sido confiados! E essa forma – a coragem de tomar decisões – é das mais necessárias ao dom da força que faz o chefe.

Espírito de disciplina

Geralmente, os chefes obedecem a superiores enquanto comandam os subordinados. Devem ao que lhes estão abaixo o exemplo da deferência e da obediência aos próprios chefes.

O verdadeiro chefe esforça-se por compreender o pensamento de seus superiores e concilia a independência e originalidade das suas concepções pessoais com o respeito pelas ordens legítimas. Sair dos limites é não apenas insubordinação pessoal, mas também desordem, cuja gravidade aumenta quando se é responsável por um grupo.

Discutir as decisões de seu chefe hierárquico é sempre perigoso, porque o mais provável é que essa discussão caia no vazio, por não

possuir os elementos necessários, e determine entre os subordinados uma hesitação na sua obediência que é suficiente para fazer fracassar os melhores planos.

Só o início da leal execução de uma ordem permite julgar da importância real das dificuldades, que nossa preguiça nativa e nosso temor de sermos agitados na rotina têm muitas vezes aumentado sem motivo.

A crítica deprime o moral; atinge a coragem dos indivíduos; leva à coletividade a incerteza e a discórdia e quebra a unidade de enfoque e de ação.

Se bem que investido de uma autoridade cujo princípio remonta a Deus, o chefe permanece, não obstante, um homem. E, porque é homem, não pode deixar de ter alguma imperfeição. Por certo, o chefe tem o dever de se valorizar sempre e de todos os modos, para estar à altura da missão, ser digno de seu comando. Entretanto, seus subordinados e, sobretudo, seus colaboradores que, vivendo perto dele, podem mais facilmente se deixar impressionar mal. Eles seriam as primeiras vítimas da perda do prestígio do chefe, a seus olhos.

É preciso confiar no chefe, para se estar pronto a segui-lo até o fim, e é preciso também que o chefe sinta que o grupo confia nele, para ter coragem de pedir aos subordinados todos os esforços e sacrifícios que os levarão à vitória.

O verdadeiro chefe atenua, sempre que possível, as faltas de seus superiores, e fica feliz em mostrar a seus subordinados que o sucesso vem do chefe responsável.

Quanto mais do alto vem a crítica, mais prejudicial se apresenta. Um chefe que critica seu superior diante dos subordinados corre o risco de ser desrespeitado, vindo logo a ver os próprios métodos criticados. Realmente, o moral repousa na lealdade, na fidelidade aos chefes.

A disciplina só é fecunda, quando há condições de ser alegre e ativa. Um simples conformismo passivo, tímido, um receio covarde das censuras ou das sanções são destituídos de real valor social. O que faz aceitar

a disciplina deve ser um forte sentimento do interesse comum, da honra comum, da obra ou de um empreendimento comum.

A disciplina não correrá, então, o risco de coibir ou enfraquecer as iniciativas.³⁰

Ser disciplinado não significa calar-se, abster-se ou fazer apenas o que se julga possível, praticando a arte de evitar responsabilidades, mas agir corretamente segundo o sentido das ordens recebidas, procurando descobrir no seu espírito, pela pesquisa, pela reflexão, a possibilidade de cumpri-las, e buscando no próprio caráter a energia para enfrentar os riscos que a sua execução comporta.³¹

Para um chefe, a disciplina não significa a execução de ordens que pareçam convenientes, razoáveis ou, mesmo, possíveis. Significa que se apreendeu as ideias do chefe que deu a ordem e faz todo o possível para cumpri-la. Disciplina não que dizer silêncio e abstenção para fazer somente o que pareça como possível sem se comprometer; não é a arte de escapar às responsabilidades. Ao contrário, é agir de acordo com as ordens recebidas.³²

Se o chefe subordinado contenta-se em executar as ordens sem procurar compreendê-las e se não chega a comungar com o pensamento do superior, a autoridade será precária, com prejuízo da meta comum desejada.

A disciplina não visa matar a personalidade, mas sim a regular e coordenar os esforços.

O aumento da disciplina se traduz sempre por um crescimento do bem-estar, como o desenvolvimento da energia por um suplemento de força.

Em todos os graus da escala social, tanto na vida familiar como na profissional, impõe-se a restauração do sentido da autoridade e, em contrapartida, a reeducação do espírito de disciplina.

A disciplina, diz o velho provérbio militar, é a força principal dos exércitos. Ela é também a força principal de uma nação que não quer

perecer. Uma reconstrução nacional exige a colaboração e a adesão de todos.

Talvez haja vários caminhos para sair de uma floresta onde se está perdido. O caminho a tomar é o que o chefe, devidamente investido, escolheu. Talvez se possa teoricamente julgar haver melhores caminhos, mas o melhor, de fato, é aquele que o chefe terá indicado, e exatamente porque ele o terá indicado, uma vez que, se cada um, segundo sua fantasia ou seu sentimento, saísse para um lado, seria o esfacelamento do grupo e logo sua morte, como grupo.

Por outro lado, um chefe possui elementos de informação que seus subordinados ignoram. Tendo tomado a decisão em seu “estado-maior”, deve estar certo de que será seguido, porque não pode aplicar suas faculdades de chefe ao bem geral, se não tiver absoluta segurança nesse ponto.

Energia realizadora

Um chefe não deve contentar-se em tomar uma decisão; necessário se faz que essa decisão “tome corpo na realidade”. O que interessa não é que a ordem seja dada, mas sim que seja executada.

Um homem sem energia não saberia ser chefe. Não se trata, porém, de energia brutal; trata-se de energia realizadora que, desenvolvendo seu esforço a propósito do que deseja obter, mantém sempre possibilidades de não ficar sem fôlego no momento de subir uma encosta.

Um chefe deve ser decidido e não se deixar deter pelo primeiro obstáculo; conhece a divisa “a um coração valente nada é impossível” e, segundo a fórmula do general Clément-Grandcourt, o verdadeiro chefe, civil ou militar, espiritual ou temporal, sabe transformar o impossível em possível; é por isso mesmo que será reconhecido.

Nada se obtém sem luta. O homem de ação não se deve surpreender de encontrar dificuldades. As que vêm dele mesmo não são as de

resolução mais fácil. Outras podem vir da parte de seus subordinados ou, mais ainda, daqueles que deviam ser para ele um bom apoio. Elas podem vir também das circunstâncias e da própria natureza das coisas. O verdadeiro chefe aceita sempre o irreparável e, como dizia Lyautey: “Ele se arranja.”

Um chefe espera as dificuldades, mas não se deixa hipnotizar por elas. Previstas ou imprevistas, elas fazem parte do programa.

As dificuldades são feitas para serem vencidas. Para um chefe, elas não são barreiras que detêm, mas trampolins que lhe possibilitam superá-las.

Um chefe hábil e realista não deve mudar de direção, constantemente. As mudanças muito frequentes inquietam os subordinados e lhes tiram a confiança.

O êxito depende mais ainda da perseverança e da tenacidade na execução que de habilidade na concepção.

O dom do chefe é o dom da força. No entanto, como diz Foch, “por uma alma forte é preciso compreender, não aquela que conhece apenas as fortes emoções, mas antes aquela em quem as fortes emoções não perturbam o equilíbrio”.

Não há ação sem risco; mas aquele que nada arrisca nada obtém. É preciso pesar o risco, tentar diminuí-lo; porém, de acordo com os termos do regulamento da Marinha, “cumpre enfrentá-lo com o coração firme e resoluto”.

No esforço está a única fonte certa de liberdade e de ideal contra a anarquia interior dos instintos e dos apetites egoístas. Quem se esforça preserva a personalidade e, realmente, o grupo a que pertence.

Tudo que fizer na vida, faça o mais vigorosamente possível.³³

Ninguém pode torna-se um verdadeiro chefe a não ser que saiba vencer os obstáculos excepcionais; e não serão eles vencidos sem uma

vontade excepcional. Ora, nada exige um mais alto grau de vontade, nada força mais o exercício das faculdades de caráter, que o comandar as próprias paixões; os desejos veementes, até mesmo sua expressão exterior, reprimindo gestos inúteis ou excessivos de alegria, de pena, de pavor, de entusiasmo, de horror; a fisionomia do verdadeiro chefe deve permanecer impassível diante das piores angústias.

Tudo isso é autocontrole, tudo isso esculpe o rosto em traços austeros, e lhe dá aquele ar, a um só tempo seguro e inexorável, que leva à obediência; porque quem é impiedoso para as próprias fraquezas deve sê-lo para as dos outros. Que sabe controlar-se saberá enfrentar a resistência de seus subordinados. Em uma palavra, esse perfeito autocontrole prepara a autoridade.

Os bons resultados, por menores que sejam, exigem certa firmeza e tenacidade.

E a inteligência? É óbvio que ela se faz necessária. Mas antes de tudo, a vontade, uma vontade firme que não se dispersa. Tudo está nisto: querer... Mesmo com inteligência mediana, aquele que dirige toda a sua vontade para um objetivo preciso e persevera, mantendo o espírito fortemente aplicado, está certo de chegar. Tome uma ideia, fixando-a como se fosse uma estrela guia, e caminhe com os olhos fitos nela. Só se é bem-sucedido quando se realiza um trabalho dedicado e bem dirigido.³⁴

Só os que ousam realizam. Só os que organizam são bem-sucedidos.

Aquilo que frequentemente pode parecer “sorte” ou “azar” não é mais que o fruto de longo trabalho antecipado e fruto da vontade de alcançar o objetivo.

A ação nada mais é que uma adaptação incessante de si mesmo e do que a vida concede, a um objetivo entrevisto claramente e desejado obstinadamente.

Seja qual for o ideal que anima um chefe, há momentos em que o labor cotidiano pode parecer-lhe pesado. Ele é homem e se sente invadido

por uma lassidão à qual se mistura um pouco de amargura, quando as condições de trabalho são, por vezes, ingratas. Mas que ele se lembre de que nenhum esforço é perdido, de que nenhum insucesso é definitivo.

Que se perceba que o chefe só se decide por motivos muito elevados, por dever, para o bem de todos, esquecendo-se de si próprio e, por isso, senhor de si próprio, de sua emoção, de seu capricho ou de sua cólera. Jamais confuso, jamais surpreso, jamais desconcertado. Mas que se perceba também, uma vez tomada a decisão – que nada fará dobrar sua vontade, e que, se ele tem a alma suficientemente grande para reconhecer seus erros, para corrigir suas opiniões, tem a alma muito grande para não deixar de afirmar os necessários deveres, mesmo com risco de sua paz interior.³⁵

Todo chefe deve esperar uma vida dura, física e moralmente, com uma mistura de êxitos e reveses, de alegrias e decepções, de reforços e de dificuldades – mas aquele que renunciou a si mesmo para se dedicar à sua tarefa não saberia deixar-se deter por essa perspectiva, porque há outra em seu coração: a da fecundidade invisível de sua ação que transcende as aparências – e é aí que ele encontra a fonte escondida de suas melhores energias.

Calma e autocontrole

Para manter a calma, é preciso adotar o hábito de jamais dramatizar e, segundo a fórmula de Foch, “não fazer tragédia com as coisas simples, nem simplificar as coisas trágicas”.

O chefe que quer ser digno de comandar deve começar por ser capaz de comandar a si mesmo. Sem autocontrole, ninguém pode pretender o controle das coisas e ainda menos de homens.

Toda a pessoa do chefe deve emitir uma impressão de serenidade, para que os que o cercam se sintam em segurança.

O mínimo sinal de inquietude, de depressão e, sobretudo, de desorientação, que não traria consequências graves ao indivíduo só, pode ter repercussões irreparáveis sobre o grupo comandado.

Um chefe não conhece o medo, mas se o conhece, ninguém deve perceber. Deve deixar transparecer, segundo a forte expressão de La Varenne, que será sempre e em qualquer lugar superior ao acontecimento. Reflexos abolidos, natureza domada, coragem aparente, se necessário, ele aceita todos os riscos, contanto que seu sangue-frio aparentemente tranquilize os seus homens e lhes evite o pânico que, na guerra, é o pior dos riscos.

Na hora do perigo, olha-se instintivamente para o chefe: se é nervosismo ou angústia o que surpreende nele, essa impressão reflete-se na coletividade com um coeficiente tanto mais forte quanto mais estimado for o chefe e quanto mais se acredita que se pode contar com ele.

Um dos generais de Verdun, o qual esperava em seu posto de comando as informações sobre o ataque e só por palavras interrompidas ao telefone podia saber de alguma coisa, observa:

A inquietude devora-me, a angústia tortura-me e, entretanto, se quero conservar meu prestígio, fazer difundir a confiança, tenho de oferecer aos olhos inquietos que me interrogam, furtivamente, uma máscara impassível. Meu gesto deve permanecer sóbrio, minha voz firme, lúcido meu pensamento. Não conheço prova mais dura e também mais decisiva, para a vontade do chefe.³⁶

A calma dá imediatamente a impressão de uma vontade que sabe o que quer e que não se deixará desviar de seu objetivo. Um olhar calmo e tranquilo, com frequência, é suficiente para inspirar uma espécie de insegurança nos indóceis; eles sentem então, intuitivamente, que a última palavra não será deles.

Quem tem experiência de guerra bem se lembra, nos momentos difíceis, do olhar inquieto da tropa para o oficial que a comanda; a

calma ou a alegria simulada de um jovem chefe de seção não era muito mais geradora de confiança que os gritos enlouquecidos do velho sargento?

Para manter-se calmo, o chefe deve saber cuidar-se e repousar o tempo necessário, evitando a estafa.

A saúde e a capacidade de trabalho estão na primeira linha das condições exigidas para ser chefe. A imensidade da tarefa é menos exigente, ainda, que a continuidade do esforço; enquanto a enfermidade propicia as pesquisas do sábio e as criações do artista, no chefe ela aniquila a ação.

Para um chefe, saber repousar é uma verdadeira arte; essa arte é indispensável e o chefe que a negligencia expõe-se, mais dia menos dia, a perder o controle de seus reflexos. Gengis Khan dizia que o chefe infatigável não está apto a comandar.

Todos os condutores de homens sentem necessidade de se isolar, para meditar com calma, e reservam tempo para elaborar sua ação imediata ou distante. Era o que Galliéni chamava “seu bando de cérebro”.

O chefe, de tanto se dar, esvaziar-se-ia rapidamente, se não sonhasse com seu revigoramento intelectual e espiritual. Deve organizar seu tempo, de modo a reservar, cotidianamente, uma ou duas horas de meditação e de leitura. Ele deve ter regularmente, com seus camaradas, reuniões que não somente lhe proporcionem amizade e descanso, mas que permitam prosseguir conversas e reflexões em comum. Deve, antes de tudo, preservar e cultivar a faculdade de criar, ou seja, imaginar, sem cessar, iniciativas novas, experiências inéditas: fazer o balanço do que conhece de seus subordinados, arriscar, a esse respeito, hipóteses novas que, em seguida, os fatos virão retificar ou ratificar; ficar aberto à riqueza humana que poderia muito bem levá-lo à descoberta de seus jovens.³⁷

Como tenho sempre mais coisas a fazer do que tempo de fazê-las, e como isso me preocupa e pressiona, já não considerarei as coisas que

tenho a fazer, mas sim o tempo que tenho a empregar. Eu o empregarei sem nada perder, começando pelas coisas mais importantes, e não me inquietarei com as que não serão feitas.³⁸

O chefe evita palavra inúteis; sabe ser discreto, não exterioriza seus projetos nem seus estados de alma. Richelieu achava que o segredo é a alma dos negócios, e que era preciso escutar muito e falar pouco para agir eficazmente.

O silêncio do chefe, indicador de sua vontade forte e de uma reflexão intensa, inspira o respeito. O fluxo de palavras inúteis e a tagarelice fazem, com frequência, baixar o prestígio e, sempre, a confiança.

Para manter-se calmo, é preciso que o chefe não se deixe jamais ultrapassar, nem pelas ocupações nem pelos acontecimentos, nem mesmo pelos homens e, poder-se-ia acrescentar, nem por ele mesmo.

Um homem de ação não fica se lamentando pelo que lhe contraria a ação; ele o aceita como novo dado do problema que deve resolver.³⁹

Não diga jamais “estou saturado”, porque ao fim de certo tempo isso se tornará uma obsessão e um desejo de afirmá-lo sem cessar; você acabará por crer nisso e será a porta aberta à impaciência e à fadiga nervosa.

O que fadiga e enerva não é tanto o que se faz, mas o que não se consegue fazer, por isso um chefe precisa saber organizar sua vida, ter o sentido da hierarquia dos valores, estabelecer, de acordo com a importância de cada esforço, o tempo que lhe deve ser reservado.

“A paciência é uma grande garantia da ordem”, diz o educador norte-americano Hughes. Perder o controle sobre si mesmo, acrescenta ele com razão, é sempre o meio mais seguro de perder a autoridade sobre outrem. Um elemento tranquilo, tendo sua fonte não no seu temperamento fleumático, mas na disciplina pessoal, exerce sobre pessoas nervosas, sem controle, uma influência de sugestão de que é difícil escapar.

Um poeta da Índia antiga disse: “Subjuga-te a ti mesmo para subjugar os outros. Como, senão por uma força pessoal, poderás levá-los a querer o que tu queres?”

Um chefe irritado ou excitável deixa de cumprir a mais essencial de suas funções: a de incorporar a autoridade e a ordem verdadeiras; ele mesmo não é mais que uma amostra dessa dissipação, dessa inquietude, dessa falta de controle que ele pretende combater em outro. E assim, por mais entusiasmo que demonstre, não poderá incutir nenhum espírito de ordem.⁴⁰

Se você vai influenciar a cabeça de seus homens, não deve, nesse momento, perder a sua.

Se obstáculos imprevistos aparecerem, o chefe é o único que não tem o direito de se emocionar. Quando todos estiverem desencorajados, caber-lhe-á, ainda, adotar uma atitude firme, para dar coragem aos outros, embora não a tenha mais para si mesmo.

Eis os conselhos pra casos de crise, dados por um empresário com boa experiência de negócios:

Não diga a seus colaboradores: isso não é nada, vocês são uns poltrões. Também não exagere no sentido contrário, gritando-lhes: está tudo perdido, salve-se quem puder. É melhor dizer: a situação é muito grave e necessita de toda a energia; mas mantenham-se calmos e tenham confiança em minha firmeza como eu confio no devotamento de vocês.⁴¹

Sentido da realidade

É bom ter uma grande ideia, nutrir um belo ideal; mas tudo isso nada significa, se o ideal permanece um sonho, e a ideia não vai além de um ponto de vista espiritual.

É preciso que o ideal ganhe corpo na realidade. E é aí que o chefe, para não se perder, para evitar a separação entre a inteligência e a vida, deve desenvolver em si o sentido da realidade.

A missão de chefe comporta certo número de contraindicações. É trabalho que não convém ao sonhador que, vivendo na estratosfera, esquece de manter a cabeça sobre os ombros e os pés na terra.

É trabalho que não convém ao pessimista mórbido que, não desejando ver senão o lado mau das coisas, das pessoas e dos fatos, torna-se incapaz de descobrir todas as possibilidades escondidas que se lhe oferecem.

É trabalho que não convém ao otimista calmo, cuja inocente candura o coloca à mercê dos perversos e dos charlatães.

É trabalho que não convém ao verborrágico, que acredita ter agido porque falou, e não percebe que, contentando-se com palavras, se nutre de ilusões.

O trabalho do chefe postula um homem que tenha a cabeça sobre os ombros e os pés na terra. Pode-se resumir tudo isso no seguinte princípio: a inadaptação à realidade constitui a primeira inaptidão ao comando.

Na França, sob a influência de filosofias subjetivas, por causa do ensino exageradamente livresco, a Inteligência não é, para muito, a faculdade de ver o real; é simplesmente a faculdade de especular e dissertar brilhantemente. Costuma-se dizer de um homem com habilidade de falar “que ele é inteligente”.

Constroem-se sistemas dentro de sua cabeça; arquitetam-se hipóteses; mas se sente o malogro, ao se ver realmente no que deu. Essa foi a grande franqueza em todos os departamentos da atividade nacional de nossos estados-maiores. Muitos espíritos brilhantes estavam de tal modo habituados a lidar com os sistemas financeiros, econômicos, militares, que tinham perdido contato com as realidades simples da vida humana e, previamente, com o bom senso.⁴²

Ter o sentido da realidade é, antes de tudo, conhecê-la objetivamente e conhecer o que ela pode apresentar, no presente e no futuro, quanto às possibilidades.

O olhar do chefe deve tudo perceber de modo claro, verdadeiro e justo.

O pior desregramento do espírito é ver as coisas como se quer que sejam e não como são.⁴³

Não se contente com o que lhe dizem, aconselhava Foch, vá ver você mesmo. Não pergunto o que você pensa. Diga-me o que é. Os fatos estão lá. É preciso vê-los. Eles permanecem. Não será com o seu sentimento que você fará com que desapareçam.

Ter o sentido da realidade é conhecer-se a si próprio, conhecer suas possibilidades tão bem, aliás, quanto seus limites. Isso faz parte dos dados do problema e é preciso ter a coragem de ser, antes de ter a coragem de pretender ser.

Ter o sentido da realidade é, longe de se lamentar improficuamente das imperfeições dos seus subordinados, aplicar-se para utilizá-los de acordo com suas capacidades.

Ter o sentido da realidade é desconfiar das fórmulas pré-fabricadas. Não há formulário mágico no qual os casos que se apresentam tenham uma solução adrede preparada. Cabe estudar, resolver cada caso separadamente. As soluções pré-fabricadas são próprias de burocratas, quer dizer, daqueles que não ousam, porque nada sabem ou porque nada conhecem a não ser o famoso “precedente” administrativo, pai daquela “odiosa rotina que consome tanta energia para nada realizar”.

Um chefe deve ter sempre o espírito alerta. Não deve jamais considerar sua organização como definitiva.

De certo modo, é menos difícil criar uma instituição do que mantê-la em bom estado de funcionamento, porque a vida é algo tão móvel que se deve renovar incessantemente suas concepções para adequá-las com as novas condições das circunstâncias e das pessoas.

O chefe que se prende à rotina não tardará a perder contato com a realidade e a se tornar rapidamente um inadaptado.

Um chefe torna-se velho, desde o momento em que se nega a repensar os problemas ou em que se sente sem forças para renovar suas concepções e seus auxiliares.

A agitação, em qualquer empreendimento, faz com frequência esquecer-se a necessidade de repensar continuamente suas ordens, seu espírito, sua mística, seu futuro, absorvido pelas tarefas do dia a dia, passa-se ao automatismo. Um chefe de Estado ou um industrial engenhoso deveriam ter a seu lado um grupo de pensadores, com a única preocupação de rever continuamente o empreendimento, mantendo-o com Inteligência e espiritualidade.

Atualmente seria conveniente desenvolver os encarregados do estudo e os encarregados da missão em todos os organismos coletivos, considerando o cargo, não como uma agradável sinecura, mas sim como uma das mais essenciais das funções.⁴⁴

O chefe não deve jamais fazer tábua rasa do passado.

Deve ter interesse quando assume as alavancas do comando, em não sacudir e, sobretudo, não dar a impressão de que deseja mudar pelo simples prazer de mudar alguma coisa.

Contudo, por outro lado, tem o direito de querer os progressos que, segundo a experiência ou estudo, se impõe sem jamais se deixar reter pela objeção – “isso sempre foi feito assim”. O passado é interessante para explicar o presente, mas não serviria para impedir os que desejam progredir.

“É preciso estudar cada caso” – repetia Foch, constantemente. E ele próprio estudava a fundo todos os casos. Antes, ele encarregava seus auxiliares de examiná-los. “Vejam também todas as sequências e consequências”.

Que a informação não se reporte às impressões: “Não pergunto o que você pensa; quero ideias precisas, realidades.”

Mesmo quando alguém pergunta se faz frio, não basta responder: está fresco, mas sim quantos graus marca o termômetro. As informações seguras, exatas, controladas, os fatos em si constituem uma base sólida para o chefe, que não se fundamenta em frases, mas em fatos. Com eles, você pode construir.

Não se contente com palavras, se não quer aceitar decepções.

Nada de falar bonito. Nada de sentimentalismo. Se se diz “eu creio que”, fala-se bonito. Também se fala “Penso que o inimigo fará isso ou aquilo” – É mau dizer “eu creio”... É preciso estar seguro! É preciso estudar, ver as possibilidades, quantificá-las, julgá-las, decidir, isso sim!⁴⁵

Muitas das regras consideradas como intocáveis, pelos práticos com espírito estreito, deixam de ser aplicáveis, por menos que mudem os dados do problema. Querendo aplicar a esses dados incertos regras imutáveis, chega-se evidentemente ao absurdo; também aqueles que se aprofundaram nessas questões – sejam filósofos ou homens de ação – têm vituperado a uma só voz contra o abuso das fórmulas pré-fabricadas!

Nada é mais perigoso para o Estado do que os que desejam governar seus reinos pelas máximas que tiram dos livros.⁴⁶

Poucas são as máximas verdadeiras em todos os sentidos.⁴⁷

Nada pode ser absoluto na guerra.⁴⁸

Nada de bitolas; é preciso aprender a raciocinar.⁴⁹

Ter o senso do real é ter o sentido da realidade total.

Certos espíritos têm, por vezes, a tentação de se deixarem hipnotizar por minúcias, e de nada mais verem do que essas minúcias. O verdadeiro chefe não perde nunca de vista o conjunto; mantém sempre presente em seu espírito “a síntese do que lhe cabe”, o que lhe permite guardar o sentido das proporções e de deixar a cada coisa apenas sua importância relativa.

“O chefe” – dizia Lyauteny – “deve ser técnico em ideias gerais”, mas estas não devem ser vagas generalidades. Isso consiste em ver as relações, por vezes distantes, que ligam dois problemas, e implica dar à questão presente seu verdadeiro valor, sem diminuí-lo, porque ela não deve ser a única a interessar-nos, porque ela não deve ser bem-sucedida à custa de outros assuntos ou de outros interesses, também legítimos.

Vigor de espírito é a qualidade principal do chefe, menos para acompanhar a análise árdua de um assunto difícil, do que para se concentrar rapidamente em uma questão urgente para resolver, abarcando, de um só lance, todos os dados da questão e todas as incidências da solução.

Esse vigor supõe uma intuição que nenhum espírito de geômetra consegue deter, uma largueza de vista que nenhuma especialidade absorve, uma flexibilidade de adaptação que nenhuma rotina paralisa, uma preocupação de ver o conjunto que nenhuma psicose do detalhe reduz, e supõe, enfim, uma cultura geral que, incutindo inteligência a tudo, predispõe-se para tudo compreender.

Ter o sentido do real é também desenvolver aquela intuição que permite ver, em um golpe de vista, as novas possibilidades que se apresentam em uma mudança de situação, para utilizá-las e tomar uma decisão nova adaptada às circunstâncias.

É preciso saber, segundo a palavra de Talleyrand, “aceitar o inaceitável para fazer o utilizável”.

É preciso que a intuição do chefe seja sustentada e que suas capacidades construtivas sejam temperadas pelo senso prático das possibilidades de realização. Não basta lançar-se para frente, sem reflexão, contando somente com a audácia ou uma boa estrela, porque, segundo confessou Napoleão, “com audácia tudo se pode empreender, mas nem tudo se pode fazer”.

Um grande chefe coloca-nos perante as coisas, tais como são; mostra-nos que poderemos fazer outras coisas; não segundo seu bel-prazer, mas segundo o bem público; não como visionário, levado pela imagem que ele projeta diante de si, mas como clarividente, traçando a rota pelo melhor terreno. Submissão, primeiro para ele, que prefere a realidade à sua ideia, como prefere a missão a si próprio.⁵⁰

Uns não veem senão dificuldades, outros pretendem ignorá-las. O melhor é ver as possibilidades, sonhando com as dificuldades, e achar nas primeiras a força para vencer as segundas.

Quando se é verdadeiramente um homem, tomam-se no presente as coisas como são, e trabalha-se para que sejam, no futuro, um pouco mais como devem ser.⁵¹

Se há um pessimismo desencorajador que consiste em cruzar os braços diante da fatalidade, há também um otimismo pecaminoso que nutre a ilusão sob pretexto de manter a confiança.⁵²

Há planos muito bem feitos; não faltam planos nem ideias; mas, para cada circunstância, só há um bom e mais nenhum. É talvez o

menos belo de todos, o menos grandioso, o que não dará mais em termos de glória, porém é seguramente o único que a realidade torna possível, e é esse que é forçoso escolher. O chefe que tem a responsabilidade e toma a decisão deve ter essa noção do possível. Se ela lhe falta, pode ser um eminente esteticista militar, mas não um verdadeiro chefe.

Competência

O valor não é o fundamento exclusivo da autoridade do chefe. Não é menos verdade que o chefe deve desenvolver sua competência para estar à altura de melhor servir. Sua autoridade moral aumentará à medida que der provas do seu valor.

A competência do chefe não é da mesma natureza que a de seus subordinados. Consiste, essencialmente, em possuir as necessárias noções gerais e suficiente conhecimento dos diferentes ramos e atividades para, assim, organizar o conjunto.

Quanto mais responsabilidades tem o chefe, mais deve fugir da especialização, assim como quanto mais um agente é executante, mais deve dar provas de capacidade técnica.

A competência específica do chefe é a de comando, a qual consiste em prever, organizar, comandar, controlar, com vista à tarefa ou missão a cumprir; competência que permite apreciar os valores relativos e pesar as oportunidades; competência psicológica que dá a prática da liderança dos homens.

A competência profissional não é somente uma condição de prestígio; é, também, uma questão de honestidade. “A maior imoralidade, escrevia Napoleão a seu irmão José, está em exercer uma atividade que não se conhece.”

Não se pode exigir que o chefe conheça tudo. Não se contraria tal chefe. O chefe tem o domínio das ideias gerais. É esse o seu campo. Se possui, além disso, algum talento especial, tanto melhor, e talvez tanto pior, porque se tem a fraqueza de ceder aos seus triunfos, se diminuirá e não passará de um especialista.

O chefe fará que seus especialistas se apresentem no momento em que reconheceu que eles seriam eficazes e dentro dos limites fixados. Esforça-se por “dominar a situação”, orientando e coordenando os esforços deles.

A cultura não consiste em saber tudo, nem em saber um pouco de tudo; mas em dominar as coisas, para aproveitá-las sob um ponto de vista superior.

Não se pode exigir de um chefe que seja competente em tudo; mas ele deve ter, de sua parte, uma competência indiscutida e indiscutível, senão para fazer, ao menos para julgar, apreciar e decidir com conhecimento de causa.

Aquele que não é senão militar não passa de um mau militar; aquele que é apenas professor não é senão um mau professor; aquele que não é senão industrial não passa de um mau industrial. O homem completo, aquele que pretende cumprir plenamente o seu destino e ser digno de conduzir homens, ser chefe, em suma, deve possuir janelas abertas para tudo que constitui a honra da humanidade.⁵³

Além da competência técnica requerida, a competência própria do chefe é aquela que consiste na arte de estimular a unidade, sabendo ordenar e coordenar os esforços de cada qual em prol da obra comum.

A vitória não se contenta com virtudes de última hora.

A realidade do campo de batalha é que lá não se estuda; simplesmente se faz o que se pode para aplicar o que se sabe. Em consequência, para poder fazer-se alguma coisa lá, torna-se necessário saber muito e bem.⁵⁴

Espírito de previdência

O êxito ou fracasso dependem muito da visão do chefe sobre o futuro. O chefe não pode trabalhar apenas para resultados imediatos. Deve prever, com maior ou menor antecedência, as consequências de suas decisões, os obstáculos ou dificuldades que ele possa encontrar e a solução que deverá utilizar nas diferentes hipóteses.

O hábito de prever e de viver no futuro é que permite a rapidez do cálculo e a decisão pronta. “Se pareço sempre pronto, dizia Napoleão, é porque, antes de empreender, tive longo tempo de meditação. Vivo com dois anos de avanço e previ o que podia acontecer.”

É, à força de prever e de preparar, que alguém se torna capaz de improvisar, quando as circunstâncias o exigem. Pelo contrário, se deliberadamente alguém se abandona à inspiração do momento, expõe-se à derrota.

Não é um gênio que me revela secretamente o que tenho de fazer em determinada circunstância, para os outros, inesperada; é a reflexão, a meditação.⁵⁵

Imagine-se apenas quanto os grandes chefes se esforçaram para prever com precisão. Eis Mangin^{NT} preparando a tomada do Forte de Douaumont: “Nada foi deixado ao acaso. Utilizou as informações recebidas de seus aviões, de suas patrulhas, dos desertores; classificou-as, processou-as, verificou-as... e que trabalho isso exige. Só então ele agiu e o êxito foi completo.” O mesmo método em 1917, em Fismes:

Sobre a carta, contava em metros e não em quilômetros, cada boca de trincheira era estudada em suas múltiplas possibilidades; levavam-se em consideração os mínimos acidentes do terreno, as ruínas dos casebres, os troncos de árvores quebradas; registravam-se os pontos de referência nas fotos aéreas e planos

diretores...; o tiro de artilharia e a condução do tiro, a mudança de posição dos canhões, a progressão da infantaria, sob a cobertura dos obuses, tudo era determinado com minúcia.⁵⁶

Um chefe que não está constantemente vigilante, que não prevê as dificuldades, que não pressente os acontecimentos, que não projeta sua vontade no futuro misterioso, para nele situar antecipadamente as normas da sua marcha – iniciativas, criações, campanhas, propaganda –; que não sabe, inquieto com a realidade, sem sofrer a imaginação, construir um plano, estabelecer um programa, combinar horários, assegurar posições de retardamento ou linhas de acolhimento não passa de um “encarregado de negócios”, inerte, hesitante, rotineiro, que, não dominando a vida, será dominado e vencido por ela.

Quanto mais precisa for a imagem que o chefe formar do futuro, tanto mais probabilidades terá de ser transformar em realidade. Querer não é só dizer o que se quer, é mostrar fortemente como se agirá.⁵⁷

Conhecimento dos homens

A arte de conduzir homens é difícil. Primeiramente, porque depende dos dons naturais desigualmente repartidos, mas também porque as leis psicológicas que estão na base das relações entre chefes e subordinados são muito pouco conhecidas.

Certo homem experimentado que, já idoso, chegou rapidamente a dirigir com êxito uma indústria, empregando numeroso pessoal, respondia aos inimigos que se admiravam de tão pronto triunfo: “Com efeito, eu não conhecia as máquinas, mas conhecia, e muito, os homens!”

Antes de tudo, deve-se fazer a apreciação das pessoas, como de uma casa, para ver o que valem.⁵⁸

Conhecer a profissão é bom, e pode bastar para o artista que trabalha isolado; mas o chefe, por definição, é aquele que comanda outros homens, e o conhecimento dos homens que tem de dirigir é tão necessário como o conhecimento da missão na qual ele deve orientá-los.

O primeiro mister do chefe consiste em estudar e compreender quem ele deve formar. Ao ser a educação um contato, não pode haver contato que não seja a junção entre os dois assuntos – o chefe e seus subordinados – adaptação do que comanda ao que obedece, para que haja, um dia, adaptação do que obedece ao que comanda.

O ideal de um chefe consiste em colocar cada qual em seu lugar: *The right man in the right place*. Um homem que se encontra perante uma missão que o ultrapassa sente-se ridículo e incapaz; um homem que está no lugar que lhe convém parece sempre inteligente.

Nem sempre é fácil encontrar para cada pessoa o trabalho que lhe convém; mas, sabe-se, por experiência, que basta, por vezes, uma mudança, aparentemente insignificante, para fazer de um mau operário um bom operário.

É falso dizer que um homem equivale a outro, e é preciso conhecer bem seus homens para pôr o homem necessário no lugar conveniente.

O chefe deve conhecer seus homens, para estar em condições de adaptar suas ordens à capacidade de cada um, e deixar muita iniciativa àqueles que merecem, com mais atenção àqueles que não saberiam agir sozinhos, usando uma escala que vai desde a injunção breve até a persuasão sutil. Certos chefes são tão inábeis que, quando falam, seus subordinados têm a tentação de fazer o contrário do que lhes foi ordenado.

Um indivíduo qualificado de mau por um chefe pode ser excelente para outro, unicamente porque o último soube captá-lo, ao passo que o primeiro não o tinha compreendido.

Não se deve considerar ninguém, facilmente, como incapaz. Há muito menos incapazes do que geralmente se julga; há, sobretudo, indivíduos mal utilizados, aos quais não se deu a função que convinha.

Um grupo, seja qual for, não possui coesão senão quando os membros não só se conhecem entre si, mas também conhecem seu chefe e sabem que são conhecidos por ele; o ser humano tem necessidade de se sentir conhecido, compreendido, estimado e apreciado para se entregar totalmente à tarefa que lhe foi proposta, e será capaz de se exceder a si mesmo, se sabe que seu chefe conta pessoalmente com ele para qualquer esforço a realizar.

Todo homem possui, de modo mais ou menos confuso, o sentido da dignidade humana; espera que sua personalidade seja reconhecida. Ser tratado como um número ou como simples peça de máquina, determina nele um complexo de inferioridade que o fará contrabalançar pela indiferença, pela revolta ou pelo desprezo.

O chefe deve dar a cada um a impressão de que lhe reconhece uma individualidade própria, de que não o confunde com os outros, de que o distingue como tendo existência e valor especiais no meio da multidão de seus semelhantes.

Esse conhecimento profundo constitui, ao mesmo tempo, para o chefe, a maior habilidade e a fonte do maior poder; é o segredo dos ilustres condutores de homens (lembre de Napoleão puxando a orelha do veterano: “Eu te vi em Marengo!”).

Um chefe, sempre que pode, chama seus homens pelos nomes. Não esquece que o nome é, para aquele que o usa, a palavra mais suave e a mais importante de todo o vocabulário.

O conhecimento dos homens permite apreciar com exatidão o moral de um grupo e determinar o que se pode exigir dele em dado momento, sem correr o risco de provocar a confusão. É esse conhecimento que gera o sentimento do que se chama “o praticável”, além do qual a disciplina se rompe.

Todo chefe, que é mais ou menos um educador, não pode exercer uma influência feliz, a não ser que seja também perspicaz para adivinhar as necessidades, as aptidões, os gostos, os caracteres, os reflexos dos seus homens. O conhecimento do coração humano não basta; é necessário possuir o dom de adivinhar o que vai na alma daqueles que lhe estão confiados.

Para conhecer bem os homens, o chefe deve abster-se de simplificações extremas. O ser humano nem sempre é racional e simples. Possui tendências múltiplas que se compensam e equilibram umas com as outras, quando submetidas a variações mais ou menos frequentes, segundo o temperamento, o caráter, a saúde, o meio que o rodeia, os acontecimentos que o afetam.

Conhecer, etimologicamente, é nascer com, viver com, sentir com, e só há verdadeiro conhecimento caso se compreendam os sofrimentos e as dificuldades de cada um, se sabe tomar seu lugar.

Um homem inquieto procura sempre a quem confiar o objeto das suas inquietações, e mais vale que a confiança seja recolhida por seu chefe, que saberá corrigir o erro ou testemunhar simpatia. De outro modo, o homem é tentado a pedir assistência a um ignorante ou a um irresponsável.

O chefe deve esforçar-se por ficar em contato com os seus subordinados – o que constituirá sempre, para ele, ocasião de observações fecundas, porque poderá assim surpreender, ao vivo, as mais espontâneas reações, ao mesmo tempo que poderá destruir a timidez que paralisa e provocar confidências que tranquilizam.

O homem que não tem o instinto de adivinhar o que se passa na alma de seus subordinados pode ser um gênio noutro aspecto, nunca será, porém, um verdadeiro chefe.

O homem que se lamenta não exige necessariamente que se lhe dê satisfação: deseja, sobretudo, ser escutado com interesse e provocar uma decisão, seja em que sentido for.

Para apreciar os seus homens, o chefe deve cultivar em si, por causa deles, uma disposição acolhedora, porque os defeitos são muitas vezes mais evidentes do que as qualidades. Aliás, a importância de um defeito não poderia ser cifrada em valor absoluto, porque depende essencialmente das qualidades que se lhe contrapõem e da natureza das funções confiadas ao interessado.

Benevolência do espírito

As relações humanas entre chefe e subordinados fazem-se por pequenos nada's, no dia a dia, ao sabor das circunstâncias e das oportunidades; pequenos nada's: uma palavra rápida a propósito de tudo e de nada, dita em um tom amável, com um sorriso – uma pergunta curta sobre a saúde, caso se perceba um possível cansaço – palavra que marca o seu interesse pelo que interessa a outro. Em breve, todos esses gestos, discretos e sinceros, que se dirigem a uma pessoa, esses pequenos nada's, pelos quais nos aplicamos e nos mostramos humanos, contribuem para desanuviar a atmosfera que os inevitáveis choques do serviço tendem, continuamente, a tornar carregada. Esses gestos permitem, com frequência, retomar com calma certas questões espinhosas de se explicarem, de se fazerem melhor compreender e aceitar mais facilmente suas decisões. Eles fazem desaparecer, pouco a pouco, das exigências do serviço, tudo que existe de duro ou de custoso, permitindo atuar ou corrigir suas inabilidades e suas observações talvez muito secas ou muito bruscas. Contribuem, acima de tudo, para criar uma atmosfera de colaboração e de confiança.

“Suas disposições a nosso respeito são tão benevolentes e favoráveis quanto poderíamos desejá-lo. Facilitam nosso ofício, de forma que nenhuma impertinência pode tornar desagradável. Não faz sentir as distâncias, desde que estas sejam observadas. Ele é justo; só é severo com quem merece. Percebe-se que é a razão que o conduz e não os sentimentos.”

A simpatia e a compreensão mútuas constituem, entre os membros de uma coletividade, o liame que assegura a harmonia da ação. Todos os grandes sentimentos podem responder ao apelo da simpatia, que o chefe avisado saberá usar e fazer reinar o entendimento entre seus subordinados.

Depois de ter-se imposto ao respeito e à consideração dos subordinados, por seu valor pessoal e pelo exemplo que lhes dá em todas as oportunidades, o chefe ganha a confiança deles, interessando-se pelos detalhes de suas vidas, escutando-os com benevolência, sempre que as regras da disciplina não se oponham a isso, mostrando-lhes que, após o bem do serviço, o bem-estar da tropa é a principal preocupação do comandante.⁵⁹

Dê aos homens o sentimento de que suas preocupações pessoais interessam a seus superiores.

O subordinado é particularmente suscetível frente a seu chefe, não lhe permitindo de bom grado que se imiscua em seus assuntos privados; é todo o “complexo paternal” que aparece de novo em relação ao chefe, como surgiu em relação ao pai.

Assim, não é possível ajudar os subordinados, dando-lhes conselhos “de cima para baixo”. Esses conselhos ferem e oprimem os inferiores. O único meio é o chefe pôr-se ao lado deles e fazê-los parte das próprias experiências, sem espírito de julgamento; assim, não é uma ingerência na vida privada, mas um tanto de experiências pessoais postas à disposição do subordinado.

O chefe, mostrando a seus subordinados que os conhece, que se inquieta pelo que os atinge, ganhará muito mais fácil e rapidamente sua confiança, do que se, a respeito deles, não fosse além, em qualquer circunstância, de uma reserva fria e distante, parecendo, aliás, admitir assim falta de fé em sua autoridade.

Saber falar a um soldado, de modo a mostrar que ele é conhecido e compreendido, é um dos mais seguros processos de ganhar sua confiança, de fazer nascer a certeza de que, em caso de perigo, seus

interesses serão salvaguardados, na medida do possível, porque terão sido reconhecidos.

O ser humano procura avidamente a simpatia compreensiva. Assim, as alegrias e as tristezas do trabalhador não poderiam ser tratadas como fenômenos que apenas a ele concernem, mas sim como uma oportunidade para o chefe da empresa tomar contato com uma alma. O chefe que se aproxima dos subordinados, na hora das adversidades e dos triunfos, penetra mais profundamente nos seus corações nesse instante, do que durante longos anos de trabalho comandado. Em várias ocasiões, há possibilidade de expressar a simpatia: na admissão no emprego, na promoção, no nascimento de um filho, na morte de um parente, em um aniversário, são oferecidas precisamente ocasiões ao chefe para manifestar o seu interesse, estreitar os laços que o unem ao empregado e provocar, por isso mesmo, uma reciprocidade de sentimentos.

Se, às vezes, existe rancor secreto ou violento do soldado para com o oficial, não é porque este tenha exigido daquele uma ação difícil ou perigosa, mas porque o exigiu em um tom que implica indiferença ou menosprezo. Em 90% dos casos, um oficial duro no serviço e sob o fogo, mas que sabe falar humanamente a seus soldados, compartilhar suas vidas e, como se diz, “explicar-lhes a coisa”, é mais amado e mais bem-sucedido que um chefe menos exigente, mas brutal, frio e desdenhoso.

Imagine seu superior na guerra; imagine seu diretor na paz, ou apenas uma pessoa mais idosa, mais experimentada, que, um dia, não o tratou com benevolência. Decorrente disso, o mau humor, a raiva, um ressentimento amargo, enfim, um verdadeiro tormento, hão de ser fazer presentes, em você, durante todo o dia e até mesmo à noite.

Em contrapartida, pense que um olhar amigo, compreensivo, pode, em um relance, dissipar aquelas espessas nuvens. Exercite, pois, de todo coração, a benevolência da delicadeza para com todos os que dela necessitem.⁶⁰

Não é boa norma responder com antipatia à antipatia, com mau procedimento a um mau proceder. Assim, você apenas conseguirá envenenar as coisas. Pense seriamente que você está cheio de benevolência para com o seu subordinado: verá que ele se transformará de pronto.

Agir assim não é veleidade, mas força superior – a que vence o mal com o bem.

Você não imagina o prazer superior e completo que existe em se ter nas mãos o bastão de comando e não se servir dele. Os fortes são afáveis.⁶¹

O chefe realista, longe de se lamentar de maneira estéril das imperfeições de seus subordinados, aplica-se integralmente a utilizá-los, de acordo com a capacidade de cada um.

Apesar da excelência das intenções e de todos os esforços, o chefe não pode pretender conquistar todos os subordinados; alguns ficarão distantes, inertes ou definitivamente fechados; outros não se deixarão conquistar senão em longo prazo. Dias haverá em que se infiltrarão o mau espírito, a má vontade e toda espécie de fraquezas dolorosas que se lhe seguem. Mas se você não desanimar e, se desinteressadamente se esforçar para ser humano sempre com todos, acabará por criar uma atmosfera de confiança e de simpatia que a todos beneficiará.

Tanto na vida nos negócios como na vida em família, há infelizmente a tendência para esquecermos as qualidades e vermos apenas os defeitos daqueles que nos cercam; na expressão de Shakespeare, gravamos os defeitos no bronze, mas escrevemos as virtudes na água: *Men's evil manners live in brass; their virtues we write in water...*

É fenômeno muito compreensivo, aliás, porque com o tempo as mais belas qualidades parecem-nos naturais, enquanto a manifestação retida de um defeito acaba por esgotar nossa paciência. Essa ilusão de ótica é tanto mais perigosa quanto mais inconveniente; mas pode ser corrigida, fazendo-se de tempo em tempo o balanço intelectual e moral dos colaboradores; coloquem-se de um lado as qualidades, depois de bem avaliadas; do outro, os defeitos, reduzidos à verdadeira proporção, e apure-se a conta de lucros e perdas. Se o saldo é positivo,

amortizem-se os defeitos com um pouco de indulgência e não se prive de um excelente chefe de serviço, sob pretexto de que, por vezes, é um pouco difícil conviver com ele.

“É forçoso reconhecer as fraquezas humanas e curvar-se ante elas, em vez de combatê-las”, dizia Napoleão. Tema, sobretudo, que, com preocupações muito exageradas quanto aos defeitos, acabe por fazer nascer em sua volta a hipocrisia.

Todos conhecem a célebre ordem do dia do quartel-general francês, em 19 de maio de 1917:

Os nossos oficiais... hesitam em fazer ver a seus chefes as dificuldades de execução verificadas, pelo temor de serem tachados de espíritos timoratos. Resulta, dessa tímida abstenção, que o Comando Superior mantém, por vezes, ordens que não teria hesitado em completar ou modificar, se estivesse mais bem informado.

É um fato. Há informações, preciosas para o Comando, que um inferior não ousará fornecer a seu chefe, salvo se estiver seguro de ser ouvido com simpatia. É por isso que a referida ordem do dia acrescenta:

O superior deve conceder a seu subordinado uma boa acolhida, mostrar o desejo de auxiliá-lo e resolver as dificuldades que o retém, apelar para as informações úteis e mesmo provocá-las. A atitude benevolente do chefe ajusta-se às mais nobres tradições do Exército francês... quando tal atitude se atenua, tende a provocar um estado desagradável e condenável: os espíritos exasperados confiam seu rancor aos indiferentes ou aos incompetentes, criando, pouco a pouco, uma atmosfera de descontentamento e de inquietação que se pode tornar perigosa.

Isso é verdadeiro, não só no Exército, mas em qualquer lugar.

Bondade

Qualquer outra ciência é prejudicial – diz Montaigne – a quem não possui a ciência da bondade. Gostaria muito mais de me fazer amar do que me fazer temer!

Pode resistir-se a um argumento, pode resistir-se a uma boa ação, mas não se resiste à influência de um coração bondoso... que cria à sua roda uma atmosfera em que as vidas mergulham e se impregnam da mesma substância que ele...

Assim como a sua severidade era inflexível no decurso da ação, do mesmo modo, terminada tal ação, sua bondade, sua longanimidade se afirmavam sempre em sua maneira de tratar e de julgar os indivíduos... Recordo-me anda de me ter dito: “Um chefe nunca se engana por excesso de bondade.”⁶²

Existe certa maneira de ser que influi na maneira de ver.

Reciprocamente aqueles que veem o bem fora de si provam que já o sentiram em si próprios...

Quando nos parece que a bondade deserta do mundo, julguemos antes que desapareceu do nosso coração.⁶³

Um espírito reto, um coração bondoso não se deixam alucinar nem pela deficiência nem pelo mal...

Se forem exclusivistas, extraem de preferência o que é bom...; em uma teoria eles veem o embrião da verdade; em um gesto, o desejo mais amplo que ele...; em uma alma, a virtualidade generosa; em um grão de mostarda, uma árvore em potencial.

A recompensa do comandante não está nos conceitos do comando, mas no olhar de seus homens.⁶⁴

A recompensa do chefe está menos nas felicitações do superior do que na dedicação muda mas total de todos aqueles que, até o ínfimo escalão, sentem que fazem parte da casa.

“Quanto aos grandes chefes, o amor deles me interessa infinitamente menos que o de meus subordinados, o único que eu conservo...”⁶⁵

Um coração insensível poderá fazer-se temer... mas, com escravos, fica-se muito mal servido.

É um erro julgar-se que a indulgência e a delicadeza são incompatíveis com a autoridade.

Conhece-se a expressão de Turenne a um de seus oficiais: “não falo com dureza a ninguém... mas far-vos-ei cortar a cabeça no momento em que vos recusardes a obedecer”.

Simples capricho, aliás, em homem cuja autoridade era feita, sobretudo, de equidade e cuja indulgência e humanidade se tornaram proverbiais:

“Severo consigo mesmo, atribuí a sua infelicidade aos próprios defeitos; indulgente com os que tinham falhado, atribuí seus defeitos à infelicidade.”⁶⁶

Que grande poder o do coração! Aquele que não conseguiu conquistar-nos, que hesite em suas ordens e não espere levar-nos no caminho da obediência. Mas, se alguém se tornou senhor absoluto de nossos corações, é-lhe consentida a audácia em suas exigências. Tudo pode exigir. Autoridade forte é aquela que se apoia na força do amor.⁶⁷

“O máximo da habilidade está em governar sem a força”, escreve muito justamente Vauvenargues; e Lacordaire dizia mais justamente ainda: “não se pode reinar sobre os homens, quando não se reina nos corações.”

Não há comando eficaz sem amor: a vontade imposta apenas pela força é, sem dúvida, capaz de levar à execução momentânea de determinada tarefa; mas não pode obter aquela “adesão completa das vontades, dos espíritos e dos corações”, absolutamente necessária ao chefe para cumprir sua missão.

Tal adesão não lhe será dada pelos inferiores, a não ser que sintam naquele que os conduz amor profundo e sincero, desejo de se oferecer de todo o coração e com toda a inteligência, vontade de promover a rea-

lização plena, em função de sua personalidade, de tudo que neles existe em potência e, por isso, de propiciar a colaboração na obra comum.

Assim governados, eles retribuem estima com estima: e é somente a partir desse momento que um homem tudo pode pedir àqueles que têm o encargo de conduzir. Só então o chefe se pode dizer verdadeiramente chefe.

Nada se obtém, com efeito, enquanto a confiança do inferior não corresponder à confiança do superior, enquanto uma imensa permuta de verdadeiro amor não se tiver estabelecido entre todos aqueles que, nos diversos escalões da hierarquia, têm de colaborar no trabalho comum.⁶⁸

Os franceses valem 10 vezes mais com chefes que estimem e amem, mas são inferiores a tudo com um chefe que não lhes inspire nem estima nem confiança.⁶⁹

Uma boa palavra é muitas vezes mais eficaz do que um bom argumento.

Quanto mais elevado se está na hierarquia e quanto mais se sobe, tanto mais necessidade existe de ser bom.⁷⁰

Com uma pinça pode-se, com certeza, abrir os ouriços do mar, mas não os corações.

Quando La Bruyère quis descrever a verdadeira grandeza de alma, foi Turenne quem traçou o retrato:

A verdadeira grandeza é livre, suave, familiar, popular; deixar-se tocar; não perde nada em ser vista de perto; quanto mais é conhecida, mais é admirada; inclina-se pela bondade para os seus inferiores e volta sem esforço ao seu natural...

Relaciona-se ao mesmo tempo com liberdade e comedimento... E nisso está o segredo dos sentimentos muito especiais que inspiraram os homens de sua época, nos quais o afeto se somava à admiração.

Referindo-se a um representante de seu país nas colônias francesas, o qual não conseguiu impor-se, Lyautey dizia: “É muito inteligente, mas nunca fará nada, porque lhe falta aquela parcela de amor sem a qual não se realiza nenhuma grande obra humana.”

Os homens muitas vezes são tímidos e desconfiados, mas seus corações abrem-se pela cordialidade e fecham-se pela rudeza.

Falando de seus soldados, o oficial diz de bom grado: “os meus homens”. Contudo, nem sempre pensa no valor desse possessivo audacioso.

Sendo livre por natureza, o homem é essencialmente aquele que não se deixa possuir senão pelo amor.

O oficial que diz “meus homens” nunca deveria, por conseguinte, pôr nessa expressão qualquer nota de soberania, porém sempre de afetuosa solicitude, tal como o pai afirma: meus filhos, ou o cristão, meus irmãos.

Decerto, um chefe deve interessar-se pelo bem-estar, pela saúde, pelo moral de todos aqueles que lhe estão confiados. Contudo, deve interessar-se ainda mais por sua dignidade. A esse propósito, nunca será em demasia sua delicadeza. O progresso social não fez senão afinar a suscetibilidade dos homens, que têm o direito de não querer ser tratados eternamente como menores.

Respeito à dignidade humana

Um chefe não deve jamais esquecer que seus subordinados são seres humanos e que, além do serviço, têm seus interesses, suas preocupações, seus sentimentos humanos. E é por essa condição humana que um chefe compreensivo deve proceder com tato e discrição.

A questão social é antes de tudo uma questão de pontos de vista.⁷¹

O dever essencial de chefe diante dos subordinados é, no próprio exercício do comando, reconhecer seu valor de homens e tratá-los segundo sua dignidade de pessoas racionais e livres.

Exatamente por ser uma pessoa é que o homem só se pertence a si mesmo e a Deus; não poderia ligar-se a outro homem que pudesse considerá-lo como coisa. Isso seria retornar a uma concepção pagã da autoridade, em virtude da qual o senhor antigo possuía escravos sob o mesmo título que seu gado ou suas terras.

O serviço antes de mais nada – isso é verdade. Entretanto, o serviço não é tudo. De que forma contribuiria para o bem da humanidade uma bela missão, se chegasse a tornar menos humanos os que nela trabalhassem?

A disciplina é um meio e não um fim. Deve ser flexível para ser formadora; deve deixar o homem tomar suas responsabilidades. Trata-se corretamente conforme se compreende o porquê de seus atos.

Da formação cristã, ele conservou a ideia bela e profunda de que todo homem é importante, não somente como pessoa, como cidadão, mas também como indivíduo fraterno.⁷²

O homem recusa a servidão mas não repugna o serviço. Neste, ele encontra a satisfação de um instinto natural de fidelidade, sob a condição, todavia, de se sentir seguro da estima e da confiança daquele que o comanda e o trata humanamente.

Arrebato ou calmo, aquele que reconhece em cada homem uma individualidade que faz sua riqueza e seu orgulho não pode deixar de dar secretamente um toque de solene apelo, apelo de um homem a outro, com o sentimento, não obstante as diferenças e a hierarquia necessárias, de uma profunda e fundamental igualdade.

Não se fala da igualdade insultante dos “tapinhas na barriga” da camaradagem que só pode inspirar aversão aos que se pretende lisonjear. Refere-se às nobres relações de homem para homem, de um para o outro, de um soberano, outro vassalo, ligados pelo dever necessário do comando e da obediência. Assim, no mundo feudal, hierarquizado ao máximo e cheio de célebres e trágicas obediências, corria o fluxo interno e vivificante da fraternidade cristã das almas iguais diante do Deus, malgrado as salutares desigualdades, universalmente aceitas.⁷³

Uma palavra infeliz, uma falta de atenção, uma expressão dura ou de desprezo podem semear hoje um rancor que, amanhã, levará à cólera.

Quanto mais importante for o chefe, mais deve ele cuidar da suscetibilidade de seus subordinados, pois, quanto maior altura de onde cair uma flecha, mais fundo penetrará e, se tocar o coração, pode ser mortal.

Uma injúria na boca do chefe desonra-se e abre, na alma do inferior, uma ferida incurável.

O marechal de Belle-Isle escrevia a seu filho:

Recomendaria a você não empregar jamais, com seus soldados, expressões duras, termos aviltantes e não proferir, na presença deles, palavras grosseiras. Acredite, meu filho, que este é o único meio correto para fazer respeitar as ordens, torná-las agradáveis, acelerar sua execução; e inspirar aos soldados aquela confiança em seus oficiais, que é a responsável pela boa disciplina e êxito.

Aqui está o resumo muito sugestivo da carta escrita, em 1831, por um artilheiro ao general Drout, sob cujas ordens servira em 1809.

A meu ver, o mais importante é se fazer estimar pelo soldado, pois, se o coronel não é estimado, não existe muita preocupação de se deixar matar devido às ordens de alguém que se deteste. Em Wagram, onde isso acontecia e onde nosso regimento tanto fez, acredite que, se o Sr. não fosse como de fato foi, os artilheiros da Guarda não teriam manobrado tão bem.

Meu General, eu jamais encontrei um coronel que, como o Sr., soubesse falar a um soldado; o Sr. era severo, reconheço, mas era justo; enfim, o Sr. falava a um soldado como se ele fosse seu igual. Há oficiais que falam aos soldados como se eles fossem os iguais dos soldados; mas isso não vale nada, a meu ver.

Um chefe deve esforçar-se para criar entre ele e seus subordinados uma atmosfera e relações de verdadeira colaboração. O melhor meio para isso não será o de interessá-los na tarefa de cumprir, fazendo-os participar do ideal perseguido na medida de suas capacidades?

Cada um de nós deve, naturalmente, conhecer e respeitar a personalidade de seus colaboradores. E isso todo homem de sensibilidade procura fazer; mas observar esse respeito até o fim não é tão fácil quanto se crê, porque respeitar a personalidade humana, junto a cada um de seus subordinados, é falar-lhes com a mesma estima como fala seus chefes.⁷⁴

Um militar não se inclina quando saúda seu superior.

Deve, ao contrário, perfilar-se francamente, e seu gesto decidido simboliza a nobreza com que se deve servir.

Seria desonrar esse gesto, pleno de confiança e dignidade, admitir que ele significasse falta de sentimentos ou fraqueza.

Quando das primeiras agitações em fábricas francesas, quais foram as que não tiveram greves? Por todos os lugares que pudemos verificar, era nas fábricas em que o chefe tinha o contato pessoal com os subordinados, onde “o homem”, como personalidade humana, era o assunto de atenção e de cuidados, onde o patrão sabia interessar-se pela família dos operários, pedia-lhes notícias dos familiares e levava-lhes ajuda pessoal efetiva.

Conheci, em um desses estabelecimentos, um chefe que começa seus relatórios pelo lado pessoal, deseja que seus subordinados imediatos o informem sobre festas, óbitos, aniversários, dificuldades momentâneas dos homens que lhes estão confiados. Somente depois disso é que passa para as questões técnicas.

Quando esse contato pessoal havia faltado, apesar de tudo que, além disso, se fizesse pelos operários, estes ocuparam a fábrica e manifestaram ódio profundo contra os chefes que os tinham tratado, em suma, como “máquinas de produzir”.⁷⁵

Sempre estive convencido de que o superior deve respeitar a personalidade dos subordinados; estes não satisfazem nunca seu ideal absoluto. Mas devemos servir-nos de nossos subordinados tais como são, utilizando suas qualidades e mesmo seus defeitos que, frequentemente, não são mais que o exagero das qualidades.

Esforcemo-nos para comandar e obedecer com bom humor; o homem de mau humor e o homem encolerizado são doentes, e, portanto, seres de qualidade momentaneamente inferior.

Sejamos sempre polidos com nossos inferiores; quando somos delicados, valorizamos aqueles a quem nos dirigimos; o grosseiro rebaixa-se. Diante do superior, a grosseria é uma falta contra a disciplina; diante do subordinado, ela é, ademais, uma indignidade.

Somente a polidez torna suportável a dureza de uma repreensão.

Falemos sempre suavemente, o que não impede falarmos com firmeza; dando ordens ou fazendo observações com voz muito alta, perturbamos o subordinado, que também é levado a gritar: agita-se o serviço.⁷⁶

Durante muito tempo os operários, esmagados pelo materialismo, foram vítimas do progresso de uma técnica desalmada e de um liberalismo pagão que os reduziu à condição de material humano, às vezes menos considerados que a máquina que eles operavam. Disso resultou, na alma do operário, um complexo de inferioridade que o conduziu a reações violentas.

É a partir do momento em que o chefe respeita a dignidade de seus homens e os trata verdadeiramente como homens que começa a ser resolvida a questão social.

Espírito de justiça

Ser justo é a primeira qualidade que um homem digno desse nome exige de quem tenha autoridade sobre ele.

Esse sentimento de justiça é de tal modo inerente ao coração do homem, que toda injustiça, mesmo a de um chefe querido, decepciona, indis põe, contraria e revolta. Ele poderá compreender que um superior seja exigente, severo mesmo, mas ficará embaraçado, se perceber manobra desleal ou ato arbitrário e, se não pode exprimir bem alto esse sentimento, guardará no fundo do coração uma ferida secreta, que se exteriorizará, em um ou outro dia, como reclamação amarga, rancor tenaz e talvez um ódio implacável.

Ser justo é distribuir elogios e censuras, com discernimento; é saber reconhecer a boa vontade de cada um, é ir ao fundo das coisas e levar em conta, se for o caso, as causas que moderaram o esforço daquele que deu o melhor de si.

Ser justo é atribuir a quem de direito, mesmo, e sobretudo, a um inferior, o mérito de uma ideia inteligente. É saber reconhecer lealmente a parte do sucesso que cabe a cada um dos colaboradores.

Ser justo é manter-se imparcial em todas as circunstâncias, sem jamais se deixar levar pelas simpatias ou antipatias. É propor a promoção segundo o valor e as aptidões demonstradas, e não pelo peso das recomendações ou a habilidade na arte de bajular, que pudesse ter o candidato.

Ser justo é respeitar a hierarquia por si mesmo criada, é reforçar a unidade dos que foram colocados à testa de um serviço ou de uma ação, e não intervir nas suas atribuições, sem ser por seu intermédio.

Ser justo é reconhecer lealmente seu erro ou a sua falta e não procurar fazê-la recair sobre outrem, e, muito menos, lançá-la sobre um subalterno que nada mais fez que executar, do melhor modo e com os meios de que dispunha, ordens imprecisas ou incompletas.

Ser justo é manter, no exercício da missão, uma retidão irrepreensível, que faz mais por garantir o moral de uma coletividade que o uso de todos os artifícios do comando.

“Não há nenhum homem no mundo, por mais virtuoso que seja, o qual passe por inocente diante de um juiz que, examinando os fatos por si mesmo, dê ouvido às calúnias.”⁷⁷

Os subordinados, por não serem menos dignos, têm direito à justiça absoluta; envidemos todos os esforços para oferecê-la.

Não procuremos inspirar em nossos subordinados o terror, mas sim a confiança. Que eles não temam, mas sim desejem, a presença do chefe. Protejamo-los sempre que tenham executado, ou julguem tê-lo, as nossas ordens.

Nada de exigências inúteis. O francês não gosta de ser constantemente aborrecido com bobagens.^{NT} No entanto, o que exigimos, exijamo-lo de modo absoluto e contínuo. Façamos, sobretudo, com que nossos inferiores entendam o porquê de nossas exigências, façamos com que compreendam que a disciplina é necessária, não somente para o serviço, mas para o bem de todos.⁷⁸

O chefe protegerá sempre os seus subordinados, se as suas ordens admitirem reparos. Deve demonstrar lealdade, pois é desonra para o chefe acusar de má-fé seus inferiores quando ele mesmo não agir corretamente.

Creiam que todo ser humano é passível de aperfeiçoamento.

Sejam provisórios, e jamais irrevogáveis seus julgamentos. Cuidado para não “marcar” definitivamente um homem. Nada seria mais injusto nem mais desestimulador.

Nada mais desestimulante para o esforço que um homem seria tentado a fazer para se recuperar ou se corrigir, do que o pensamento: “De que adianta? Já estou marcado.”

Seja, sobretudo, prudente diante de pessoas que são vistas apenas raramente. Cuidado com a impressão deixada por um rápido contato de muitos anos atrás. Desde então, aquelas pessoas podem ter-se modificado. Não acredite apenas em suas lembranças.

Quantos germes de revolta foram inoculados, ao longo da guerra, em milhares de almas de soldados, pela arrogância de chefes indignos! O coração do soldado só procurava dar-se, admirar: devotava verdadeira ternura ao chefe que sabia ganhar sua estima. Mas essa necessidade de admiração, de afeição, transformava-se em cólera e em desprezo diante da injustiça, da covardia ou da dureza.⁷⁹

Assim como o rei era o defensor natural de seu povo contra a cupidez dos grandes, assim também todo chefe supremo deve velar para que os chefes imediatos tratem os “executantes”, operários, soldados, marinheiros, com justiça e honra.

Está aí o papel mais difícil, pois o dever do “patrão” é duplo. Ele não deve enfraquecer a autoridade de seus colaboradores e não deve tolerar os abusos de autoridade. É uma questão de tato, de energia e de esclarecida formação de seus auxiliares em função de chefia.

Uma das formas de manter-se o espírito de justiça é nunca se feita um promessa que não se esteja em condições de cumprir. Se é tão difícil “cumprir o prometido”, é porque é muito difícil “só prometer-se o que se está seguro de poder cumprir”.

Nada melhor do que a franqueza para adquirir a confiança dos subordinados. Os homens de Ernest Psichari^{NT} diziam dele: “Ele é tão sincero que dá vontade de imitá-lo.”

A manutenção da disciplina, absolutamente necessária para atingir os fins da ação militar, exige da parte do oficial não somente a firmeza, mas também certo respeito das distâncias.

Quem desejasse comandar apenas pela amizade e persuasão, renunciando ao prestígio do posto e a certa maneira de poder absoluto que dá o galão, expor-se-ia a graves decepções: tal proceder surtiria efeito com os melhores, mas os piores se aproveitariam para se subtrair ao cumprimento do dever, e até mesmo os melhores não tardariam a se queixar da injustiça e a perder a coragem.

Firmeza

A firmeza é excelente método de comando, quando é a maneira de ser habitual, mas pouco eficaz, quando procede por atos irrefletidos.

Como chefe, tem-se o direito de ser exigente, mas se evitem os acessos violentos de cólera; mantenha-se a firmeza na serenidade.

O chefe deve merecer a reputação de alguém que sabe o que quer, querendo até o fim. Isso não impede de, ao mesmo tempo, ser capaz de escutar um parecer justificado de seus subordinados e de corrigir os erros de suas decisões ou de suas diretrizes.

Nada é mais prejudicial que a fraqueza e a covardia.

E nada é mais humano que a firmeza. Os regimes de pusilanimidade são os mais onerosos ao mundo e, definitivamente, são aqueles que podem terminar e que terminam realmente com atrocidades. Não gosto que esteja no poder um homem bondoso. Deus permita que nossos mestres sejam firmes; é tudo quando Lhe pedimos. Nada é mais perigoso para um homem do que a bonomia de seu superior.⁸⁰

Este homem (o capitão) era duro; justo, sim, mas de uma justiça severa e nada indulgente. Nenhum de seus subordinados pôde admitir jamais que fosse possível não cumprir ou fazer pela metade o que lhe tivesse sido ordenado, e cada um sabia, ou melhor, sentia que se arriscaria a receber uma bala na cabeça, em caso de fracasso. Todas as manhãs, estivesse, ou não, na linha de frente, percorria sua companhia a largos passos, exercendo sua justiça, como dizia. Nada lhe passava despercebido e não tolerava que um soldado ou um graduado deixasse de cumprir sua tarefa. Eu o acompanhava frequentemente e, às vezes, julgava-o rigoroso em demasia; parecia-me que, em seu lugar, eu saberia acomodar melhor as coisas, mas hoje vejo que ele tinha razão. A regra inflexível é sempre boa, porque protege da desordem; e ser severo é ser benéfico. Sua severidade, aliás, crescia proporcionalmente com o posto do infrator porque, a seus olhos, o posto ou graduação constituía um acréscimo de obrigações, antes de ser um aumento de soldo ou de bem-estar; e, certamente, não deixava de repreender com energia seus sargentos e oficiais. Eu o considerava do mesmo modo que os outros sem jamais ter guardado ressentimento contra ele.⁸¹

Há pessoas que desejam exibir-se, para as quais todos os meios são bons para se valorizarem e esmagarem os outros à sua passagem. Aproveitam todas as ocasiões para dizer algo de depreciador de seus camaradas e fazer ressaltar a própria superioridade, beneficiando-se fre-

quentemente com o saber dos outros. Desde que se perceba que o chefe deixa influenciar-se por esses tipos e, se tem mais oportunidade de se promover, fazendo como os outros, do que trabalhando conscientemente em seu lugar, então tudo muda; cada um se confina em seu trabalho, não permitindo que os colegas vejam nada e a intriga passa a imperar. A colaboração ideal transforma-se em desconfiança, em luta dissimulada de cada um contra todos; a atmosfera torna-se irrespirável.

Existe outro gênero de colaborador ainda mais perigoso, pois é mais difícil de reconhecer. Frente a seus chefes, ele é serviçal, submisso, sempre de acordo, sem personalidade. Diante de seus subordinados é duro, esmagador, distante e desconfiado. Não tolera que os outros triunfem.

É, então, que deve intervir a firmeza clarividente do chefe. Ele deve “estimar cada um por seu justo valor”, sem se deixar cegar pelo zelo ou pela deferência deste ou daquele.

Seja benévolo, mas nunca ingênuo.

Esteja disposto a ter confiança, mas não confie a não ser com razão.

Não é necessário cegar sua confiança para dá-la a alguém.

Colocando os colaboradores em condições ótimas para triunfar, gradue suas responsabilidades e autoridade. Será melhor aumentar suas atribuições do que ser obrigado, depois dos reveses, a diminuí-las.

Quando se sabe que o chefe não é impulsivo nem influenciável, considera-se tudo quanto ele diz.

O chefe é alguém que não se deixa manobrar...

Acontece, por vezes, que subordinados, todos estimando o chefe e servindo bem, tenham ciúme uns dos outros e disputem com muita rudeza as demonstrações da estima do chefe. O “patrão” deve adivinhar e apaziguar essas suscetibilidades que enfraquecem perigosamente uma organização. Como um motorista experimentado sabe, ouvindo o ruído do motor, que um dos cilindros não está bem, assim o chefe nato, que sen-

te não estar a equipe rendendo, procura a causa e a encontra. Frequentemente, essa causa é minúscula – um grão de poeira em tubo – um dar de ombros que era apenas um tique nervoso e foi tomado por insulto. Lyautey tinha o instinto dessas coisas: “Fulano está fora de controle”, dizia ele e logo, com suavidade e firmeza, fazia sentir o bridão ao rebelde.⁸²

Continue até que tenha obtido resultado. Não se deve abandonar nada, enquanto não se chegou ao fim. Quando não se tem um resultado, nada feito. É preciso chegar ao fim com êxito.⁸³

O chefe deve ser homem de caráter. Ter caráter não é apenas não possuir mau caráter, como muita gente pensa. É saber manter seu espírito livre e independente, é comandar sem procurar satisfação imediata como aquela, aliás legítima, de ser estimado. É, quando se adquiriu a certeza de uma verdade, saber manter-se nela a todo custo, aconteça o que acontecer. É saber ficar só, na chefia, à espera, quando todos cedem à sua volta. É, enfim, saber ser imparcial para consigo mesmo e reconhecer seus erros.

Exemplo

Quer se queira quer não, o chefe é um centro de atração.

Os olhos de seus subordinados estão constantemente dirigidos para ele, e seu exemplo tem tanto mais importância quanto mais apreciado é.

Exempla trahent: os exemplos arrastam. Concretizam um ato ou uma atitude que não passava, até então, de uma visão abstrata do espírito.

Os homens não se conduzem jamais com as prescrições da razão pura; têm necessidade de ver seu ideal encarnado em um homem que os leve atrás de si, pela sedução de seu exemplo.

Um chefe que dá exemplo pode pedir tudo a seus homens, porque ele termina sempre por merecer a confiança deles.

A vida do chefe fala, sempre, aos homens mais fortemente que sua voz, e, se sua vida está em contradição com suas palavras, há uma falta de lógica que escandaliza os fracos e revolta os fortes.

O sentido da autoridade, durante a ação e nas horas perigosas, transforma-se: a que o chefe extrai de seus galões diminui, enquanto cresce a devida a seu caráter e a seu exemplo.

Um chefe que pede aos outros um trabalho duro deve ser, ele mesmo, um exemplo de trabalho. Não se obtém facilmente a colaboração dos outros, a não ser que se exija ainda mais de si mesmo.

Um chefe que se abandona à lei do menor esforço autoriza tacitamente seus homens a fazerem o mesmo.

O homem moderno não aceita a disciplina, se ela não for recíproca e se aquele que comanda não cumpre os deveres a seu cargo, com a mesma exatidão que exige de seus subordinados.

Quando um subordinado vê o superior trabalhar sem trégua, desprezar o conforto legítimo, desdenhar a riqueza, desprezar as honrarias; quando o subordinado sabe que uma só paixão anima seu chefe – a boa marcha do grupo e a felicidade de seus inferiores – então ele ganhou também por essa generosidade e nada recusa àquele que não se poupa.

Aquele que pensa ter sempre feito muito pela recompensa que recebe será sempre um subalterno, jamais um chefe.

Com frequência, ouve-se dizer que basta dar bom exemplo no serviço, e que fora dele o chefe pode fazer o que quiser. Não! O que o subordinado pode achar no seu chefe é um exemplo, não só no trabalho mas também no modo de resolver os problemas de sua vida particular. A influência, para ser profunda, exige que o exemplo seja total.

Quanto mais alto um homem está colocado, menos frequente é o controle de seus superiores; também a consciência deve crescer no chefe, à medida que, subindo na hierarquia, ele se torna mais livre e mais solitário.

Outrora minha divisa era: ciência e consciência. Guardo-a ainda hoje, mas digo de preferência: consciência e ciência. Sim, primeiro consciência. É o que mais importa.⁸⁴

Humildade

Comandar é uma função pública; uma pessoa prepara-se para ela, desembaraçando-se do estreito egoísmo, das preocupações demasiadamente interesseiras e da presunção que, com frequência, a acompanha.

Evitemos, sobretudo, falar frequentemente de nós mesmos e de nos dar por exemplo. Nada é mais desagradável do que um homem que se cita a respeito de tudo. O exemplo, com efeito, só é eficaz quando se impõe a respeito dos subordinados; seria grave erro psicológico crer-se poder aumentar o efeito útil com afirmações gratuitas ou deleitando-se com os cumprimentos; porque o espírito de contradição que dorme em toda alma francesa despertaria em seus colaboradores e viria secretamente demolir o efeito que se pretendesse produzir.⁸⁵

Um chefe deve ser grande por nascimento ou tornar-se grande; mas só é grande se for desinteressado de si mesmo. Como afirma Lacordaire, “tudo que se fez de grande no mundo foi sob o imperativo do dever; tudo que se fez de miserável foi em nome do interesse”.

A missão do chefe lhe é confiada essencialmente para o bem comum; nem o capricho, nem o interesse nem o orgulho devem ditar ao chefe suas decisões.

Sem humildade, a força não é mais que violência; só a humildade permite diminuir os riscos, reduzir os caprichos, reconhecer e reparar as faltas.

Quando alguma coisa não vai bem, nove entre cada 10 homens mostram tendência natural de se justificar, procurando esquivar-se, mostrando razões para provar que o vizinho é que estava errado. Pois bem!

É preciso fazer esforços para chegar ao fim. Quando se deseja subir na vida e estar à altura de qualquer situação, de ser aquele décimo homem, aquele que sabe reconhecer-se lealmente, de forma franca, sem falsa vergonha, que pode ter-se enganado... é que se sabe procurar o meio de melhor fazer o futuro, ou de melhor saber fazer o que é mais exato.

Todos se enganam; ninguém pode fazer seu trabalho com absoluta perfeição, e não tenho, é óbvio, a pretensão de fazer um trabalho de modo irrepreensível; Mas, pelo menos, quando me fazem observação ou eu mesmo observo que as coisas não vão bem, trato de melhorá-las e não procuro desculpar-me a meus próprios olhos.⁸⁶

O “eu” é detestável, especialmente no exercício da autoridade. “Toda autoridade que não é humilde é grotesca”, afirma Foerster. Dizer “eu sou o chefe” é ridículo; dizer “sou eu quem tem razão” é pedante; dizer “é comigo que você tem que se haver” é rancoroso e tirânico.

O chefe não tem que se humilhar diante dos subordinados. Convém, no terreno das relações humanas, que tenha prestígio. Contudo, diante da obra a realizar, deve ser modesto. Por sua submissão aos dados reais, a todo instante, é preciso lembrar-se de que o chefe, por importante que seja, não é jamais a regra de vida do mundo, sendo apenas o intérprete.

O grande obstáculo ao espírito de equipe é o orgulho, que, por força de tudo chamar a si, faz-nos incapazes de compreender as necessidades dos outros e, por conseguinte, de colaborar com eles.

O verdadeiro chefe é desinteressado. Alcança a meta, porque é o seu dever; não o move seu sucesso pessoal. Não procura sua vantagem particular nem a própria glória; ele se lembra de que não é chefe senão para representar ou realizar o bem comum; não é chefe para si mesmo, mas para os outros.

O chefe deve abster-se de aceitar de seus colaboradores a mínima bajulação que seja. Eles não existem para elogiá-lo ou para criticá-lo;

algumas críticas suas são admissíveis, quando apresentadas respeitosamente e constituem a expressão de seu devotamento à causa comum. No entanto, o louvor de um subordinado raramente é desinteressado. Esse elogio é tanto mais perigoso quanto mais sutil: “Julga-se odiar a lisonja, mas o que se odeia é a maneira de lisonjear”, diz La Bruyère, e é preciso admitir que as pessoas se tornem menos exigentes, quando se deixam dominar pelo hábito.

O homem tem necessidade de se apoiar em qualquer coisa que seja maior do que ele. Procura um ser superior que o conduza e com que possa contar, porque poucos homens suportam a ideia de serem absolutamente sós. O colaborador terá, então, facilmente a tendência de atribuir a seu chefe qualidades super-humanas. E essa tendência será mais fácil quanto mais o chefe for tentado a favorecê-la, por agradar a seu amor-próprio, permitindo que ele “desempenhe o papel” e exiba sua “superioridade”. Mas isso é um jogo perigoso porque, cercado-se de bajuladores, que só veem os próprios interesses, priva-se do auxílio que fornece a crítica sã de pessoas que podem ver as coisas sob outro aspecto; perde, assim, o contato com o meio em que vive. Não pode mais chefiar com conhecimento de causa.

Quaisquer que sejam suas qualidades, o chefe não é um super-homem e, cedo ou tarde, o subordinado percebe que tinha superestimado o superior. Se este é modesto, o subordinado atribuirá a si mesmo o erro de visão e não modificará em nada a intensidade de seu devotamento. Se, ao contrário, acha que foi enganado por promessas que não foram mantidas, verifica-se nele uma reação violenta que pode chegar até o desprezo pelo chefe.

Um chefe não ilude por muito tempo aqueles que comanda. Depois de algumas pesquisas incertas, ficará conhecido. Sendo humilde consigo mesmo, o chefe se torna mais forte diante dos outros; verdadeiro consigo mesmo, pode pedir aos outros que sejam verdadeiros diante dele. Há um modo de dizer a um homem, olhando sem dureza nos olhos – “Não me diga isso” – que esvazia todas as provas. Dá para reconhecer depressa os chefes que não se deixam iludir. A esses se ousa confessar as fraquezas, não para enfeitá-las nem glorificá-las, mas para perguntar, como ao médico: “Como posso me curar?”⁸⁷

O verdadeiro chefe não fala jamais de si; não diz jamais “eu”. Inclui-se na coletividade e pensa “nós”. Enquanto o “eu” fica na sua preocupação central, constitui-se a si mesmo o objetivo final da sua ação e explora mais ou menos conscientemente os outros a seu serviço. Não compreende a sua missão, a não ser a partir do momento em que se desprende de si mesmo, para se dar sem reservas ao interesse geral.

Não se faça nunca de profeta vitorioso ou desconhecido: “Eu bem dizia... já o tinha previsto... mais uma vez tive razão... eu tinha anunciado o que aconteceu...” porque se você efetivamente previu das duas uma: ou você tomou as medidas necessárias, e nesse caso não há por que trombetear vitória, ou você não tomou as providências que se impunham e, nesse caso, há todo o interesse em calar-se. Enfim, fingindo-se de profeta desconhecido, você se torna ridículo ou odioso para todos os seus colaboradores.

O sinal mais seguro da fecundidade de um chefe é ver que trabalha para seu sucessor, conhecido ou desconhecido, pois essa é a prova de que coloca a duração da obra acima de si mesmo.

Um homem é apenas um homem e deve lembrar-se disso todo dia. Aquele que não olha para si mesmo e não se coloca constantemente em seu lugar diante de Deus será dominado pelo orgulho; seus esforços ficarão estéreis, porque nem tudo pode abarcar com sua inteligência sempre limitada e porque o orgulhoso perdeu a preciosa faculdade de escutar.

A virtude principal de um chefe, e talvez a mais rara, é a humildade. Se os nossos chefes não estão profundamente convencidos disso, se não sabem aceitar as autênticas lições que lhe vêm dos homens e das coisas, se persistem em suas opiniões a ponto de não quererem escutar ninguém, muito rapidamente ficarão desgastados e ultrapassados.

Com toda a certeza, encontrarão imediatamente uma corte de admiradores e parecer-lhes-á que são apreciados por seus subordinados, senão todos, pelo menos pelos que são inteligentes, compreensivos... Que se previnam. Os mais servis adoradores se voltarão contra os chefes na primeira oportunidade, quando lhes pareça mais interessante adular outro.

E, enquanto esperam, logo abusarão do chefe a que fingem servir quando, inicialmente, dele se servem.

Muitos confundem vontade com teimosia, caráter com mau caráter.

Pelo contrário, é dar prova de grande força da alma a pessoa aceitar uma censura, ouvir uma observação e pensar que tem de despojar-se das próprias ideias e de dobrar sua vontade.

O homem que reconhece lealmente que se enganou ou, mais simplesmente, que não sabe tudo, engrandece-se de um modo singular. E, ainda mais, conquista, conquistando-se assim a si mesmo, magnífica independência. Somente nisso está a verdadeira liberdade: ser escravo de outro homem é duro, mas ser escravo de si mesmo é pior ainda.⁸⁸

O exercício da função do chefe

A arte de formar e de educar

*T*odo verdadeiro chefe deve ser um educador, porque precisa esforçar-se para fazer surgir do ser humano associado à sua tarefa todas as possibilidades que existam nele e que, muitas vezes, não eram percebidas. Pouco a pouco, sendo reveladas essas possibilidades, surge como que uma nostalgia e a nobreza de um “eu” melhor, mais em condições de realizar o que sua missão espera dele.

O verdadeiro chefe não é o proprietário de uma espécie de talismã reservado para seu uso; é, sim, um despertador de semelhantes. Ele estima que o mais humilde de seus executantes seja feito à sua imagem e que lhe transmita a impressão de um homem livre, criador, nobre. Rejubila-se por desenvolver em torno de si a iniciativa, a lucidez, o espírito de decisão, a franqueza naqueles que eram, ainda há pouco, crianças diante da vida.⁸⁹

Um dos melhores meios de ganhar a confiança de um homem é levá-lo a se ultrapassar a si mesmo e, frequentemente, tratá-lo como melhor do que ele parece ser.

O chefe educador deverá ter, acima dos defeitos e dos vícios evidentes, as qualidades profundas das quais o indivíduo deve tomar consciência, para que, satisfeito à vista de suas riquezas desconhecidas, aplique-se em valorizá-la.

Nada determina mais um homem a aperfeiçoar-se que o sentimento de ser compreendido e encorajado por seu chefe.

Faz-se sempre com inteligência e com o coração aquilo em que se é superior. Em virtude desse princípio, o chefe deve aplicar-se em suscitar o interesse do subordinado em condições de ser bem-sucedido.

A educação dada pelo chefe deve chegar a desenvolver no subordinado o amor pelo esforço, o senso da responsabilidade e o gosto pelo trabalho em comum.

O amor ao esforço

É o gosto pelo menor esforço que conduz à rotina, quebra os mais generosos entusiasmos e esteriliza as atividades mais promissoras.

Nada se obtém sem esforço e as coisas não valem senão pelo que custam.

Renunciar ao esforço é renunciar à vida, renunciar ao progresso, renunciar à fecundidade.

O ser humano não é naturalmente corajoso, e para lhe impregnar o hábito de vencer-se a si mesmo e de achar em sua vitória uma satisfação suficiente para que ela pague o esforço despendido, é necessário ter determinado nele uma atitude positiva frente às dificuldades que o esperam, segundo uma das duas fórmulas seguintes: “As dificuldades são feitas para serem vencidas” – “As dificuldades não são barreiras que nos param, mas sim trampolins que nos impulsionam, obrigando-nos a superá-los.”

A propósito de educação, Dugas escrevia: “O mestre que tenta instruir sem inspirar o gosto pela instrução é um ferreiro que malha o ferro frio.” Poder-se-ia dizer a mesma coisa de um chefe que tenta orientar seus homens, sem inspirar-lhes o gosto pelo esforço e pela missão a cumprir.

A educação do esforço deve também chegar a desenvolver o gosto pelo trabalho bem feito, a preocupação pela minúcia bem acabada e o sentido da ordem, sem o qual tudo mais se torna desperdício e incúria.

É preciso amar o esforço, é preciso fazer com amor tudo que se faz.

A educação do esforço é tanto mais necessária quanto o homem é levado por seu instinto de conservação a evitar o perigo e a procurar seu bem-bom.

Não se trata tanto de impor esforços, mas de provocá-los habilmente, porque a obra de educação verdadeira e profunda só se faz desde que haja adesão e colaboração.

Um dos melhores meios de estimular o esforço dos subordinados consiste em fazê-los tomar gosto pela satisfação do progresso realizado e, mais ainda, a alegria de se sentir em condições de melhor servir.

O ser humano é complexo. É um campo de batalha de tendências profundas que se corrigem e se neutralizam. É missão do chefe, sobretudo quando ele quer cumprir seu dever de educador, apelar para as tendências generosas que se encontram no fundo de cada homem, e assim neutralizar os instintos de preguiça e o medo do sacrifício que, no âmago, é uma forma do instinto de conservação.

“Não expulses o herói que está dentro de tua alma”, diz Nietzsche ao homem que deseja ser digno desse nome. Em todo ser humano, qualquer que seja, há sempre uma chama possível, uma mecha que fumaça. Cabe ao chefe distribuir as tarefas em que confia ou as restrições que se impõem em relação ao que cada um leva em si mesmo de heroísmo latente.

Para desenvolver nos homens o gosto pelo esforço, é válido estimular o amor-próprio. “A falta de amor-próprio e de uma estima sadia de si mesmo,” escreve R. P. Kieffer em *Education et Equilibre*, “quebra o entusiasmo da alma, mata o espírito de iniciativa, cria seres passivos e inertes”.

O chefe deve evitar pedir esforços desproporcionais às possibilidades presentes daqueles que devem cumpri-los. Progressivamente, é preciso habituar os homens a triunfar sobre obstáculos sempre mais difíceis, de maneira que não se desencorajem, mas de modo que, ganhando confiança e seus meios, tomem gosto em continuar a progredir.

Há um grave erro na concepção do progresso que só tivesse por objetivo levar ao homem, cada vez mais, os meios de despender cada vez menos esforços, pois o progresso não é legítimo, senão quando se torna um meio de servir mais e melhor.

O sentido da responsabilidade

O que diferencia essencialmente o homem do autômato ou do animal é que o primeiro é dotado de liberdade e, portanto, de responsabilidade. Despertar o sentido da responsabilidade nos seus subordinados é, para o chefe, um dos meios mais eficazes de torná-los mais homens.

Quantos homens tomariam mais gosto por sua tarefa, se esta lhes fosse apresentada como um serviço social da qual se sentissem responsáveis!

Quantos homens também teriam todas as suas faculdades aplicadas para obter o resultado que se espera deles, se sentissem que o chefe depositava confiança neles!

Em uma grande fábrica de produtos químicos, o contramestre explica a um novo operário como deve comportar-se e insiste a respeito dos graves acidentes que poderiam acontecer, se as prescrições não fossem observadas. Tudo isso é normal. A partir desse momento, o contramestre pode adotar duas atitudes. Mostrar desconfiança, fazendo o trabalhador temer o “controle” ou testemunhar confiança, dizendo-lhe: “Precisamente porque isso é perigoso é que te escolhi para esta tarefa, porque sei que posso contar contigo.” Isso não suprime a

necessidade de controle, mas se torna um auxílio bem-vindo ou uma verificação do dever cumprido.⁹⁰

Um homem é tanto mais interessado em uma tarefa quanto mais se sente capaz de fazê-la, quanto melhor ele compreenda a utilidade e quanto ele possa ter a oportunidade de exercer sua inteligência e seu espírito de iniciativa.

Há duas tendências na necessidade de independência: uma é negativa e consiste em não querer submeter-se a uma disciplina; a outra é positiva e consiste em querer escolher por si mesmo o melhor meio para atingir o objetivo que lhe foi dado. A arte do chefe consiste, por conseguinte, em conduzir seus subordinados a achar, por si mesmos, o melhor meio de atingir o objetivo comum. Sob esse aspecto, ele deve ser um incentivador e não um ditador.

O homem tem sempre tendência de protestar contra o trabalho que lhe é imposto e se orgulhar do que se lhe confia.

Para um chefe, há duas maneiras de agir: “livrar-se” do trabalho desagradável e de menor importância, “jogando-o” em cima de seus subordinados; ou “confiar-lhes” o trabalho que têm capacidade de realizar. Se o estado de espírito do chefe é bom, ele encontrará facilmente a fórmula correspondente, como, por exemplo: “Solicito que cuide deste assunto, porque é preciso que ele seja bem feito.” Homens dirigidos desse modo trabalharão com outro orgulho profissional, com outro prazer pela tarefa, mesmo que as demais condições exteriores sejam as mesmas que as existentes, quando tratadas de outra maneira.

O gosto pelo trabalho em comum

A ideia de responsabilidade só cresce à medida que se desenvolve simultaneamente o sentimento de solidariedade, em virtude do qual nossos atos nos seguem, e de que nada do que fazemos é indiferente

para o bem do conjunto. É arte do verdadeiro chefe saber despertar esse senso de solidariedade entre todos os subordinados.

Impor um perfeito entendimento no âmbito da equipe não é fácil. O chefe não deve tolerar que cada serviço adquira espírito de casta, como o “bairrismo” que o pusesse em guerra com os outros serviços. Quer se trate, em uma ferrovia, da tração ou da exploração, quer em um estado-maior, da 1ª ou a 2ª seções, o que importa é que o chefe faça todos compreenderem que um exército, uma fábrica, um país formam um corpo único e vivo e que toda luta de um órgão contra os outros seria, ao pé da letra, um suicídio.⁹¹

O simples fato de trabalhar simultaneamente sob o mesmo teto não basta para se obter a coesão e o senso da unidade. Se não se pretende que um grupo, seja qual for, se esfacle em esforços estéreis, e mesmo contraditórios, deve-se torná-lo um organismo vivo em que cada pensamento trabalha em harmonia com os outros, todos inspirados no pensamento do grande chefe, repensado pelos chefes subalternos e transmitindo-se, diversos modos, mas imutável em sua base até os escalões mais baixos.

Dividir o trabalho é correto, mas é preciso cuidar para que os serviços não esqueçam a ação coletiva, não se ignorem entre si, colaborem com amizade, a fim de que não haja um mosaico de esforços justapostos, mas sim uma ação concordante multiplicada.

O ser humano é facilmente levado a julgar todas as coisas, conforme seu ponto de vista pessoal. Em uma providência tomada pelo chefe, o pretenso julgador só vê o lado vexatório ou simplesmente prejudicial para ele. Não sabe se colocar no ponto de vista de ordem geral e do bem geral que tem suas exigências. É preciso certa abnegação para julgar as coisas sob o ponto de vista do conjunto; mas é missão do chefe aplicar-se para fazer seus subordinados convencerem-se da relação entre cada diretriz com a prosperidade coletiva ou com o coroamento do objetivo comum.

O espírito comunitário opõe-se diametralmente ao espírito de concorrência sobre o qual foram fundados, até nossos dias, a vida social e todos os métodos de educação e ensino. O espírito de concorrência opõe-se aos interesses particulares e excita os egoísmos. Coloca o inte-

resse geral e o bem comum em segundo plano. Cria classes. Cria oposições. Suscita as lutas sociais e as guerras.

A arte de organizar

Mais do que “comandar”, ordenar significa “pôr em ordem”, isto é, “organizar”.

Um coronel não comanda 3 mil homens, nem um major mil, nem um capitão, 250. O coronel comanda três batalhões; o major, quatro companhias; o capitão, três pelotões; o comandante de pelotão, três grupos. Não esqueça isso!

Instruamos nossos subordinados diretos e comandemos por seu intermédio; sobretudo, não façamos seu trabalho, porque assim não faríamos o nosso.⁹²

Na vida, como no exército, em termos de importância geral, o técnico vem depois do organizador. Um de nossos generais que se notabilizaram de modo desagradável no passado, Bazaine,^{NT} teve muitos dissabores porque realizou o trabalho de adjunto, indo assim conduzir o tiro, comandar a posição de uma arma ou a posição de um atirador, sem nada oferecer aos seus generais, reunidos em torno dele, e que solicitavam, quase mendigavam, uma ordem ou uma ideia de conjunto, capaz de nutrir a própria ação.

Se quiser situar-se à altura da sua missão, o chefe deve primeiramente organizar o próprio trabalho e achar o tempo necessário para se ocupar dos problemas que lhe incumbem por ser chefe, a saber: a divisão de trabalho e a repartição judiciosa das tarefas, em função das aptidões dos diferentes colaboradores, depois a coordenação dos movimentos em função da ideia diretriz a realizar.

No tocante às questões de ordem e de método, o marechal Lyautey dá o exemplo. Para atingir o objetivo em uma grande obra, há pequenas coisas que o próprio chefe deve saber fazer.

Entre essas pequenas tarefas diárias, havia uma que o marechal chamava “fazer sua cozinha”; isso era capital. Quando o marechal “fazia sua cozinha”, não adiantava tentar atrapalhá-lo. “Tu compreendes, é muito importante,” dizia ele mesmo ao amigo que chegasse a seu gabinete em tal momento; e precisava esperar, um pouco estupefato e talvez impaciente, até que ele tivesse colocado cada coisa exatamente em seu lugar. Prestava toda a atenção, de modo que cada papel, cada carta, cada nota, fosse de pronto ao destino desejado, na pasta de algum de seus oficiais de estado-maior; na caixa “para responder”, “nos compromissos assumidos” ou na pasta “manter à mão”. Isso não era mania de burocrata, mas sim a convicção de que uma ordem real e metódica está na base de toda ação profunda e durável.⁹³

Quanto mais a perfeição de um ser cresce, mais se multiplicam seus órgãos e mais estes diferenciam seus esforços para cada órgão, uma função. É a lei da divisão do trabalho cuja inobservância leva à conclusão.

O trabalho, claramente diferenciado, deve ser, em seguida, claramente repartido pelos executantes, levando em conta as aptidões de cada um. Disso resulta um quadro de organização que fixa a missão de cada um, o substituto, os colaboradores, o superior. Um princípio apreciado por Fayol dizia que, “para determinada ação, um agente só deve receber ordem de um único chefe”. Assim está assegurada a unidade de comando, diferente da unidade de direção, mas também necessária, sendo a violação dessa lei uma das causas mais comuns de doenças orgânicas, hesitações, desordens, atritos, conflitos. Essa lei proíbe ao superior agir afastando os intermediários, mas exige, do mesmo modo, uma categórica definição de poderes.

A divisão do trabalho apresenta certos perigos que visam apenas a destruir a unidade viva de um grupo ou a empresa, e o dever do chefe deve ser o de reconduzir continuamente as tendências centrífugas para uma coordenação fecunda. Um dos melhores meios de assegurar essa coordenação será a conferência ou confrontação frequente dos chefes de serviço, em presença do diretor, para fazer cada um conhecer as necessidades, as dificuldades, os recursos dos outros, resolver os problemas de interesse comum e assegurar a marcha harmoniosa do conjunto. Para

tornar proveitosas essas conferências é preciso comunicar com antecedência a cada um, e suficientemente cedo para permitir estudar a ordem das questões que serão tratadas. Apenas tratar em conjunto as coisas que interessem a todos os participantes; liquidar, rapidamente, os assuntos pendentes (o que não está suficientemente amadurecido para uma rápida decisão deve ser levado a estudo fora da reunião); educar seus chefes de serviço para apresentarem seus pedidos sob forma clara e concisa, depois que eles mesmos proponham as soluções que lhes pareçam melhores. A missão do chefe consistirá, então, em dirigir os chefes de serviço com perguntas, para tornar exatas suas ideias, e levá-los à solução que eles desejam, depois sancionar (eventualmente protocolar) a decisão tomada.

Há entre todos os conselhos para o chefe um mal a evitar – o falar demais. Os chefes que falam sempre e não sabem escutar, nem deixar que seus subordinados imediatos falem, não saberão, jamais, exatamente o que se passa e, o que é igualmente grave, apagam toda iniciativa dos colaboradores.

É graças ao concurso de todos os serviços e de todas as competências que se elabora o programa das reuniões de conselho. Cada um dos agentes, interrogando sobre o passado próximo; pesa o presente com que ele convive e imagina o resultado que advirá. Quando a essa experiência e a esse balanço se ajuntar a ciência dos especialistas, então, informado de tudo, julgando tudo, o chefe baixará seu ato de coordenador e fixará suas intenções.

Calcula-se o que custa esse trabalho. Isso exige dos participantes grande esforço de inspeção e de imaginação. Supõe que todos se interessem pela empresa e se entregam com zelo, e que têm sido bastante estáveis para conhecer seu passado e suas possibilidades. Mas é da parte do chefe que se exigem mais sacrifícios e mais capacidade, notadamente a competência, a coragem de enfrentar o futuro e de orientá-lo, a coragem também de se comprometer, uma vez que *wait and see* é tão fácil e, acima de tudo, a arte de suscitar a colaboração dos chefes de serviço.

A recompensa é certa: reduzindo-se, ao mínimo, surpresas, hesitações, falsas manobras, mudanças de orientação, caprichos dos dirigentes,

incerteza dos dirigidos, estabelece-se a confiança recíproca, assegura-se o entendimento das ordens e diretrizes, ainda que incompletas, e obtêm-se, em face dos acontecimentos súbitos, a calma, a força e a flexibilidade. Por outro lado, somente isso torna possível a apreciação certa dos resultados esperados, confrontados com as previsões concebidas, e permite, assim, a educação do pessoal tão importante à sorte de uma tarefa.

A reunião semanal dos quadros parece excelente ocasião de realizar o balanço da vida do grupo, durante a semana transcorrida.

Ao longo desse conselho de família, sublinham-se os resultados felizes, os erros registrados, em um espírito estritamente educativo, isento de toda e qualquer polêmica pessoal, cheio de serenidade, mas procurando sempre as causas, para explicar os efeitos. Por outro lado, as mesmas observações vêm continuamente. Sua repetição, pelos diferentes casos, termina, pouco a pouco, por chocar, convencer os tipos mais rebeldes e se traduzir, na execução, por atos sem reprovação.⁹⁵

Se, para remediar a lentidão inevitável do canal hierárquico, se faz uso da ligação direta de um serviço com outro, é preciso que o chefe superior o autorize, e que lhe sejam prestadas contas.

Não há ação eficaz sem organização, mas não existe organização sem hierarquia. Todos devem colaborar para o objetivo em vista, mas é preciso que cada um permaneça em seu lugar.

É preciso evitar a todo custo essas situações falsas em que dois associados, tendo os mesmos poderes sobre os mesmos homens, contem que a amizade, a confiança mútua, a preocupação de interesse comum, o tato tornarão inútil uma divisão imediata das atribuições. A ilusão dura pouco. Ao aborrecimento sucedem-se rapidamente a irritação e o desentendimento.

Os cargos de grande responsabilidade e as qualidades excepcionais que a função “capital” impõe ou exige dificilmente fazem sobressair as deficiências dos homens. Limitadas no tempo, no espaço, nos conhecimentos adquiridos e na capacidade, não é para eles necessidade imperiosa completarem-se pela união a outros? Sim, com a condi-

ção de que todos os órgãos se multipliquem e a faculdade coordenadora permaneça única.

E é por isso que todo chefe se rodeia de um estado-maior que lhe traz olhos, mãos, pernas, ouvidos, lábios, cérebros, memórias e competências, pela quais serão duplicados os meios de ver, exercer, ouvir, estudar. Contudo, seja qual for a forma sob que se apresentem, secretários, conselhos-técnicos, gabinetes de estudo, laboratórios etc. não passam de órgãos ou faculdades subsidiárias da pessoa única do chefe. Não possuem nenhuma autoridade ordinária, e é perigoso que o chefe a delegue a eles; podem assinar, mas não têm jamais o comando.

Fayol deseja que, na ausência do chefe, o substituto seja o diretor subordinado e não um oficial do estado-maior.

Uma das preocupações dominantes do chefe deve ser colocar no lugar que convém cada um dos homens de que dispõe. Em outros termos, achar para cada um o seu lugar, isto é, a situação em que ele poderá responder afirmativamente a estas duas perguntas: Estará bem? – Fará bem?

Assim como existe uma gama de valores, há também uma escala de cargos. O essencial é estabelecer a concordância entre as exigências de um cargo e as possibilidades de um homem. Este será excelente comandante de companhia, mas não será jamais um comandante de regimento.

A arte de comandar

O que os homens mais apreciam no chefe é a capacidade de comando.⁹⁶

Comandar não é dobrar as vontades, muito menos quebrá-las, mas conquistá-las para levá-las a aderir aos atos que se impõem para a realização da missão confiada.

O verdadeiro chefe não procura dar ordens para comandar, mas se esforça para fazer nascer entre os subordinados o desejo de uma colaboração voluntária.

Comandar não é nada. O que é preciso é compreender bem aqueles sobre quem se tem responsabilidade e fazer-se compreender bem por eles. Ser bem compreendido é todo o segredo da vida.⁹⁷

Eu não comandeí como se crê. Tenho conduzido aqueles que estão em torno de mim ao encontro de minhas ideias, o que é muito diferente.⁹⁸

A arte de comandar é a arte de conduzir os homens de modo a obter deles o melhor rendimento para a causa a que serve, com o mínimo de choques e o máximo de cooperação.

O subordinado não deve jamais ser considerado como simples máquina de executar ordens, mas como um ser humano, dotado de inteligência e de liberdade, o qual o chefe chama para colaborar com ele, de perto ou de longe, com vistas a uma missão ou a um ideal que os supera e a que eles têm de servir em conjunto, cada um em seu lugar.

Comandar não consiste em impor sua vontade a escravos passivos; para o verdadeiro chefe, imagem de uma equipe bem selecionada, comandar é aconselhar e guiar. E a autoridade assim compreendida, longe de se opor à comunhão de pensamento entre chefe e subordinados, pelo contrário, suscita-a e desenvolve-a.

Para os verdadeiros chefes, para aqueles que a própria envergadura do cérebro pareceria fazer planar muito acima do vulgar, o isolamento moral é raramente temível, porque eles sabem desenvolver confiança em torno de si, e dessa confiança nascem mais os devotamentos que os abusos.⁹⁹

Atenção para a palavra “ordem”. Ela tem duplo sentido, o que é bom; essa circunstância é feliz. Sublinha uma aproximação curiosa, mas muito simbólica. Ordem é a indicação precisa dada a um subordinado do que ele deve fazer. Ordem é, também, em um senso mais amplo, o arranjo harmonioso dos elementos de um todo para responder a uma concepção de conjunto. O chefe não deve dar ordens, a não ser em função de uma ordem geral que ele tenha concebido.

Se o direito de comandar é um título da autoridade, é o talento de se fazer obedecer que dá a medida do chefe.

O comando não se partilha – e se na República romana foram eleitos dois cônsules, ao menos estava bem estabelecido que eles comandavam, cada um por seu turno.

O chefe é o único responsável – e livre nos limites fixados por suas atribuições.¹⁰⁰

Quando der uma ordem, não deixe de designar nominalmente quem é o responsável pela execução.

Quanto mais a responsabilidade é dividida, mais tende ela para zero.

O chefe não tem de pesquisar o que seus subordinados pensam ou desejam, para, então, fazer o somatório de suas intenções; mas, por outro lado, deve apelar para a experiência, à proximidade frequentemente maior da realidade sobre a qual devem trabalhar, para tentar descobrir a verdade das coisas e da ação. É porque, na fase do conselho, da pesquisa do trabalho a realizar, o chefe deve reunir opiniões; depois, quando ele viu, escolheu, decidiu, deve dar suas ordens, sem precisar pedir desculpas nem se preocupar em saber se aquilo corresponde à maioria das opiniões que recolheu.

Na escolha que fará, não se deve esperar a infalibilidade.

A realidade é mais complexa e nossas inteligências muito débeis. Entretanto, deve-se pensar que, por força de sua função e de sua situação, a decisão que terá tomado será a melhor aproximação, a solução suficiente para agir, solução que, todos reunidos, trabalharão para tornar verdadeira, servindo a ela com todas as forças e melhorando-a ao longa da ação.

Toda ordem dada empenha a responsabilidade de quem a deu. Um chefe digno de comandar deve ter a força de caráter necessária para endossar, sem preocupação, essa responsabilidade.

Será incapaz, se a teme, ou indigno, se a evita.

As coisas difíceis, duras, perigosas não fazem medo aos franceses, mas estes têm a nobreza e a dignidade que fazem cumprir tudo que se fizer necessário, com audácia, inteligência, com um sorriso, com heroísmo e devotamente apaixonado ao chefe, desde que este saiba dirigir.

É preciso fazer-se compreender e para isso dar ordens precisas, claras, leais, que não pareçam ter sido redigidas para esquivar das responsabilidades eventuais e deixar cair sobre os inferiores o peso dos insucessos e a vergonha dos fracassos.

O chefe não deve implorar a obediência; ele deve comandar com calma. Se tem o direito e o dever de explicar uma ordem, não terá jamais interesse em deixar que esta seja discutida. Um chefe não se pode deixar jamais manobrar por seus subordinados.

Uma ordem que, tanto em sua forma como em sua aplicação, pareça arbitrária, tirânica, restritiva da liberdade pessoal, arriscará bloquear o instinto de confiança e provocar o ressentimento, e mesmo o antagonismo declarado; pelo contrário, tempere essa ordem com alguns comentários judiciosos e obterá uma reação psicológica inteiramente diferente; você abrirá as eclusas pelas quais jorrará, guiada pela razão, a energia que você terá libertado. Terá feito funcionar o instinto de conservação, ou mesmo o instinto gregário, se a ordem dada interessa à segurança do grupo.

Suponhamos, por exemplo, que uma ordem venha restringir ou suprimir as permissões; inicialmente, ela provocará uma reação hostil. Mas se, ao mesmo tempo, o comando anunciar uma epidemia na vizinhança, toda objeção desaparecerá diante do perigo a evitar.¹⁰¹

É fato que os subordinados realizam tanto melhor a ideia do chefe, quanto mais tenham compreendido a finalidade e o alcance. E são tanto mais ativos na tarefa quanto essa ideia foi assimilada por eles, e o chefe transmitiu-lhes o desejo de realizá-la.

O comandante de companhia disse a seus veteranos, na véspera do licenciamento: "Vocês foram bons soldados até hoje. Vocês o serão até o último minuto. Apesar de ser a saída amanhã pela manhã, vocês deixaram as camas feitas; desejo mostrá-las aos jovens como exemplo."

Nunca, segundo as memórias de um graduado, uma caserna foi deixada tão limpa em um dia de licenciamento.¹⁰²

Uma decisão, cujas razões foram compreendidas e aprovadas, será aplicada com o máximo de consciência e de eficácia. Uma decisão aceita a contragosto será sabotada, voluntariamente ou não.

As ordens devem ser claras, porque nada enfraquece mais a autoridade que essas ordens equívocas que parecem sempre permitir ao chefe criticar seus subordinados.

Há quem recuse ao exército o direito de “procurar compreender” e não lhe deixa outro que não seja a obediência passiva. Tal teoria, que leva a negar aos soldados o caráter de criaturas humanas e considerá-los como simples engrenagens de uma máquina, traz como consequência a morte, não somente do instinto de curiosidade, mas também da confiança em si.

A depressão moral consecutiva à ignorância provoca a desordem. O espírito humano é ativo e não pode nutrir-se de nada; se não se lhe fornece nenhum alimento, a imaginação vem deformar a realidade.

Por vezes, mais vale confessar um fracasso às tropas do que deixá-las na incerteza.¹⁰³

Seja exigente, mas não se esqueça de que você terá o direito de sê-lo tanto mais quanto seus subordinados tiverem compreendido a razão de suas exigências.

É preciso ter cuidado para não dever repetir várias vezes a mesma ordem. Para isso, toda ordem que se dê, deve ser em condições tais, que os que a devem cumprir tenham entendido e compreendido e possam realizá-la imediatamente.

A hesitação de um chefe deixa supor que, ao dar a ordem, ele já percebeu as dificuldades da execução; desde então, o subordinado nem sonha em obedecer, pois espera pacientemente a contraordem. Um comando dado claramente implica a adesão quase automática.

Uma simples observação tirada da vida cotidiana nos servirá de prova: um viajante sai de uma importante estação, com uma maleta na mão esquerda e a direita, friorenta, enfiada no bolso. Um indivíduo estende-lhe um prospecto com decisão. Sem refletir, o viajante retira a mão que se aquecia no bolso e pega o papel que ele jogará fora logo depois. Mas se, ao contrário, o distribuidor de prospectos tivesse oferecido o papel com mão hesitante, o outro teria passado ao lado, sem se incomodar.

Quando um homem estende a mão a alguém é preciso um esforço muito grande para não apertá-la, mesmo que esse indivíduo seja antipático. Um gesto bem feito e resoluto leva quase automaticamente à execução de outro conexo; de igual modo, uma ordem dada sem hesitação é já um início de execução.¹⁰⁴

Qualquer que seja o método de aproximação adotado, é preferível proceder afirmativamente a fazê-lo negativamente.

A fórmula positiva “cumpre o teu dever” contém uma força psicológica de propulsão muito superior à fórmula negativa “Não sejas preguiçoso”.

Do mesmo modo, não há que fazer entrar em jogo uma qualidade negativa, tal como o medo, caso se pode apelar, com o mesmo objetivo, para uma qualidade positiva, como o legítimo amor-próprio.

Chefes há que, julgando impor-se a seus subordinados, procuram imitá-los e fazê-los perder suas possibilidades. Não se admirem, se acabarem por perder parte da confiança e da dedicação de seus colaboradores mais zelosos.

Se se tem podido afirmar que a profissão militar despersonaliza o homem, é à medida que a autoridade procede habitualmente por forma absoluta, sem empenhar a razão e a vontade do executante. Nesse sentido, a famosa expressão: “Não é preciso procurar compreender!” poderia bem ser, na boca do soldado, a expressão ingênua de uma espécie de desespero perante um esforço cujo sentido lhe escapa.

O bom oficial deve, pelo contrário, sempre que possível, mobilizar o espírito do soldado ao mesmo tempo em que mobiliza o corpo.

Se apenas se diz a esses homens que cavem debaixo da chuva: “cavem os buracos e esperem o rancho!” não haverá mais do que mecânicos humanos, cujo sentimento de miséria irrita, obscuramente, e encrespa os nervos contra o próprio chefe.

No entanto, quando se sabe, com uma palavra bem escolhida, explicar-lhes a razão da ordem, a utilidade da tática do que têm a fazer; quando se dá a esses humildes executantes a consciência de uma solidariedade ativa com aqueles que contribuem para grande obra na guerra, os homens terão sido salvos.

Primeiramente, respeito absoluto da forma, o que não implica, de modo nenhum, fraqueza. Com efeito, todo ato do chefe admite dois aspectos: o fundo e a forma.

Se é preciso habituar-se a dar sempre ordens justas, inspiradas pela preocupação superior do bem ao serviço, e não pelo capricho ou fantasia pessoal, torna-se necessário também esforçar-se por atuar sempre com ato e por possuir o jeito.

É muito frequente ver que ordens justificadas dão lugar, pela forma, a críticas que lhe destroem o efeito.

Pergunta-se muitas vezes a si mesmo: que pensaria eu, se fosse mandado ou reprimido assim? Quais seriam as minhas reações interiores?¹⁰⁵

A arte de comandar não está em pensar e decidir em lugar de todos os seus subordinados nos quais a preguiça do espírito conduz à indisciplina. É preciso deixar aos colaboradores imediatos todas as decisões de sua competência.¹⁰⁶

Quando houver confiado alguma missão, exija do colaborador que apresente o programa, a descrição ou o plano da sua ação, antes de principiar a executar. Desse modo, pode dar a aprovação com conhecimento de causa, se o plano estabelecido está bem em harmonia com o plano geral, sugerir com tempo os retoques necessários (mais vale prevenir do que remediar) e colocar em condições de amparar com mais firmeza, se necessário, o colaborador, ao longo da sua realização.

É preciso que o chefe imponha a si mesmo a obrigação de não dar ordens diretamente, sem passar pela via hierárquica normal.

Quando se começou a aplicar uma ordem urgente, não procure melhorá-la no curso da execução com modificações intempestivas; as ordens complementares não fariam mais do que atrapalhar os executantes.

Ver com clareza não é grande coisa. Dar a ordem é a quarta parte; as três quartas partes restantes consistem em fazer executá-la...¹⁰⁷

Ordem dada, de cuja execução não se cuida, é ordem vã.

Antes das decisões tomadas, discussão; decisão tomada, execução... e triunfo!

Tolerar que uma ordem, seja qual for, não seja executada é consentir em uma abdicação.¹⁰⁸

A noção de serviço não vem empanar a da amizade nem prejudicá-la. Enriquece-a, dando-lhe sentido. Nos momentos em que a ação não é imediata, em que o chefe tem necessidade de refletir e de rodear-se de pareceres, é natural que conferencie com seus colaboradores, solicite suas opiniões e provoque discussões. Contudo, uma vez que julgue estar de posse de todos os elementos da sua decisão e que a tomou, não trata agora de amizade, mas de serviço. Quando foi dada uma ordem, deve ser executada. Foi lançada uma ideia, foram dadas instruções; cada qual deve segui-las, deixando de fazer outra coisa.¹⁰⁹

Autoritário, Lyautey era, no entanto, o homem menos teimoso, menos reservado, menos rígido que se pode imaginar. Era mesmo de extraordinária flexibilidade, de uma flexibilidade quase felina. Ouvia com serenidade todos os pareceres. Eliminava só aqueles que julgava pouco inteligentes. Mas desde que uma observação lhe parecesse fundada, mesmo que estivesse em oposição com os próprios modos de ver, levava-a em consideração. Seu modo de julgar compunha-se metodicamente. Procurava sempre fortalecê-lo. Consideradas, pesadas, postas em ordem todas as coisas, então tomava a sua decisão. A partir desse momento, operava-se uma espécie de ruptura. Deixava de ser um homem que prepara uma ação. Era um chefe que manda. Sua vontade transformava-se em barra de ferro. Já não admitia discussão, nem atraso nem moleza. Era tenaz, exigente, trepidante, desconcertante, insaciável. Nada nem ninguém eram capazes de dobrá-lo. Na preparação usava em alto grau a seriedade. Na execução empenhava o máximo da sua vontade. Tal era a doutrina de comando de Lyautey. Assim foi ele mesmo.¹¹⁰

Quaisquer que sejam sua intuição inicial e sua perseverança ulterior, o chefe ver-se-á, muitas vezes, obrigado a retificar suas primeiras diretrizes. Contudo, para legitimar uma contraordem, não basta apenas

a avaliação do obstáculo; há que, para ponderar exatamente a situação, colocar no outro prato da balança as possíveis repercussões da contra-ordem e ter previsto as modalidades que hão de impedi-la de degenerar em desordem. Em todo caso, uma precaução que não seria muito de recomendar é explicar aos colaboradores interessados os motivos de uma alteração eventual nas “diretrizes iniciais”.

Não é conveniente confessar que se enganou ou que os acontecimentos o ultrapassaram; seria supor que os colaboradores não são capazes de se dar conta disso por si mesmos; e, se tivesse deles uma opinião desagradável, o chefe não teria razão para conservá-los junto de si. Aliás, muitas vezes tal dificuldade que, de longe, parece intransponível e que aos olhos do chefe sugere mudança de método, perante os olhos de seus colaboradores surgirá de modo diferente, porque, mais bem colocados para apreciar o pormenor, eles mesmos o convidarão a perseverar na direção inicial, quando estava prestes a abandoná-la com receio de lhes impor um esforço muito grande. Vista de longe, uma rocha escarpada parece inacessível, mas um guia da região saberá indicar a fenda pela qual se pode atingir a crista. Contudo, para isso é necessário que os colaboradores sejam daqueles que acreditam no esforço e que gostam de andar pelas cumeadas.¹¹¹

As ordens não devem repetir-se; seria dar a entender que o próprio chefe não tem confiança na eficácia delas.

Caso se receie que uma ordem tenha sido mal ouvida, mal compreendida ou mal interpretada, o melhor é fazê-la ser repetida por um daqueles que vão executá-la. Assim será fácil fazer retificação ou ajustamento.

Os subordinados esperam que os chefes sejam consequentes.

Ser consequente é não exigir senão o que se pode e o que se decidiu obter. Isso já é verdadeiro na educação das crianças. Nas famílias em que a mãe passa todo o tempo dizendo aos filhos “Não façam isso, não façam aquilo”, mas não castiga, quando o filho faz mesmo, há indisciplina e descontentamento, porque a mãe não é consequente. O que é verdade para as crianças é, de igual modo, para os adultos.

A arte de controlar

Dar ordens é fácil, assegurar-lhes a execução já não o é tanto; mas é nisso que se distinguem os chefes de todos os amantes do poder.

Deu as ordens. E depois? É preciso ver se são executadas; vigiar as pessoas, segui-las de perto. Acredite-me: se o comando se limitasse a dar ordens, seu papel não seria difícil. Porém, torna-se necessário fazer executá-las.¹¹²

Não basta organizar, comandar, coordenar. O chefe necessita assegurar-se da resposta dada pelos fatos aos seus projetos, para operar com urgência a correções necessárias.

A verificação é uma necessidade para os subordinados e um dever para o chefe.

Frequentemente, o controle é o que mais falta; para numerosos espíritos, a organização é um prazer da atividade construtora, como o trabalho apaixonante do inventor que monta sua máquina. É assim: a prova na bancada de ensaios, a olhada crítica no próprio esforço, a verificação de peças defeituosas, os retoques ou mesmo a necessidade de refazer, o esforço da memória, as dificuldades vencidas para verificar a execução das ordens, tudo isso é duro, desagradável, sem poesia e cansativo para o amor-próprio...; portanto, é aí que está a plenitude da responsabilidade.¹¹³

Muitos chefes imaginam que o essencial do comando é dar ordens; e, de bom grado, procuram desculpar-se de um fracasso, dizendo em tom amargo e presunçoso: “Entretanto, eu tinha dado a ordem de...” Dar uma ordem não é nada; a execução é que é tudo. O que conta são os resultados e a responsabilidade do chefe vai até lá.

A ordem materializa-se por meio daqueles que devem executá-la. Todavia, dada à fraqueza humana, pode haver um desajuste entre o plano previsto e a realidade vivida. Essa é uma das razões pelas quais a verifica-

ção se impõe, não exageradamente minuciosa e constrangedora, mas de maneira construtiva, visando verificar a adaptação da ideia ao real.

A inspeção do chefe deve encontrar o justo meio-termo entre uma continuidade enfadonha e uma demora que a torna inútil. Pode tomar a forma de verificação periódica ou ainda de “incerta”, que tem a faculdade de quebrar a rotina.

A inspeção deve exercer-se sem qualquer espírito malévolo, e os subordinados aceitam-na de boa vontade quando sentem que a anima um pensamento instrutivo, tendo por fim não tanto a correção das faltas, mas a sugestão de meios para reparar o mal e proceder melhor.

O chefe deve saber reconhecer o que está bem, mas não hesitar em mostrar o que deveria ter sido feito; para isso, às vezes, há que se encher de coragem. Em certos momentos, pode ser doloroso verificar que certo colaborador se revela inferior à sua missão, e mais doloroso ainda ter de lhe dizer isso; portanto, é um dever de lealdade para com o bem comum, do qual o chefe não passa de um servidor; dever de caridade para com o colaborador deficiente que necessita ser estimulado na sua tarefa ou colocado em um posto mais de acordo com as suas aptidões; dever de justiça para com os outros colaboradores que correm risco de serem prejudicados pela incapacidade do seu colega.

Um grupo, seja ele qual for, em que nunca se verifique qualquer inspeção, arrisca-se a ser vítima da lei de degradação da energia que tanto vale para o moral como para o físico.

Por força da tolerância e do desinteresse, sucede que as coisas ficam a meio-caminho, a ponto de comprometer a causa à qual se dera impulso generoso ou a missão que se empreendera com ardor.

O controle rigoroso é um dos primeiros deveres do chefe que, ao delegar parte da sua autoridade, deve dar-se conta do exercício desse poder pelos outros, como do seu próprio.

Esse controle, para ser eficaz, precisa ser pessoal, feito pelo próprio chefe; o menos possível por intermediários, menos ainda pelo processo do relatório, nunca pelo executante.

Por outro lado, deve ir até o fim, isto é, deve atingir diretamente, na base da escala hierárquica, o pequeno executante.

Na opinião de todos aqueles que o conheceram em Marrocos, não havia um único dia em que Lyautey, desembaraçando-se por uma ou duas horas das exigências do gabinete, não fizesse uma descida a Rabat, para, sob pretexto de visitar os trabalhos, na realidade, tomar contato direto com a vida do “seu povo”, para saltar a barricada e colocar-se no plano do público, para meter-se na pele do administrado. Em qualquer ocasião, ia dar uma volta... para ver as coisas *in loco*, em uma cidade, em um posto, em um vilarejo e, uma vez aí, nenhum programa, nenhum protocolo o impediam de romper as barreiras para atingir diretamente, de surpresa, o colono, o empreiteiro, o comerciante, o autóctone, e deixá-los falar à vontade: contato pleno de eficácia, do qual brotava muitas vezes a centelha da decisão.

A arte de repreender

Um chefe que receia fazer as advertências necessárias, sob pretexto de evitar atritos, mostra-se incapaz porque cria à sua volta uma atmosfera propícia à desordem e ao desinteresse em todas as suas formas, e o resultado inesperado é que o chefe pusilânime que julga, por seu espírito de tolerância, atrair a si as simpatias dos seus subordinados acabará, cedo ou tarde, por ser objeto do seu profundo desprezo.

Quando se torna necessária uma observação, deve fazer-se sem demora. Um homem censurado muito tempo depois do acontecimento incriminador terá tendência para pensar que, primeiramente, seus atos foram aprovados, mas que uma influência externa ou má vontade a seu respeito modificaram, depois, a opinião do chefe.¹¹⁴

Ressaltar um defeito com muita dureza revela falta de psicologia e é, muitas vezes, injustiça. O culpado nunca é tão responsável como pare-

ce ao seu juiz, e uma censura muito rígida, ferindo o amor-próprio, pode levar ao desânimo ou, ao contrário do pretendido, revoltar o inferior sem nenhum benefício para ninguém.

Uma repreensão desproporcional à falta cometida leva a um resultado diametralmente oposto àquele que se espera. O subordinado indigna-se contra o exagero que julga imerecido, perde a confiança na justiça de seu chefe e, assim, encontra motivo para esquecer completamente sua parte de culpabilidade.

De modo geral, as faltas com que o chefe mais se indigna são aquelas em que ele mesmo tem a parte maior da responsabilidade, porque se explicou mal ou porque não soube seguir de perto a execução.

Quando se tiver que censurar, deve-se lembrar de que se corre menos risco de ser injusto, considerando-se as circunstâncias atenuantes, do que se julgando com severidade unicamente segundo os fatos verificados. A malícia propriamente dita é rara, bem como a má vontade. A negligência e a falta de atenção, por mais reprováveis que sejam, podem, no entanto, ser explicadas, pois o chefe tem tanto o direito de investigar como o de corrigir.

É preciso evitar a generalização prematura de uma falta cometida, atribuindo-a a um defeito congênito e irremediável, pois, mesmo que isso fosse verdade, constituiria o meio infalível de aniquilar de antemão qualquer possibilidade de recuperação.

Nunca deve infligir-se uma repreensão séria, dominado pela cólera ou por grande nervosismo; iria se correr o risco de, exagerando-se a repreensão, diminuir-se sua importância, e o chefe se desacreditaria aos olhos de seus colaboradores, por falta de comedimento.

Quando se repreende, é preciso ter-se sempre em mente o fim que se pretende atingir, isto é, a educação, a formação do subordinado; é necessário, portanto, pensar nas reações que tal fato possa provocar nele e não dar livre curso a um momento de mau humor.

Se você está a ponto de dirigir a um colaborador, dominado pelo nervosismo, com palavras ferinas; ou, se está pronto a frear sua iniciativa com uma ordem autoritária; ou, se alimenta alguma veleidade de destituí-lo rudemente de suas atribuições, coloque-se por um instante no lugar do seu colaborador, observe sinceramente como seria a sua reação, se as situações se invertissem, e, assim, talvez evitará uma inconveniência.

O chefe deve ter o cuidado de não lembrar, a propósito de uma falta, os erros antigos. Não existe coisa que mais possa desanimar um homem do que o pensamento de estar “marcado”, de modo desfavorável e definitivo, por aquele de quem depende.

Não adote ironia. Pode, em matéria de pouca importância, sublinhar com elegância certa observação; mas, quando se trata de uma questão grave, a ironia toma a forma de injustiça.

Tenha o senso das proporções; não faça admoestação severa por uma falta de pouca importância.

Não intervenha a toda hora: as intervenções muito frequentes ou a propósito de nada acabam por desgastar a autoridade.

Não se confunda firmeza com brutalidade. Por mais severa que seja a repreensão, pode sempre ser feita em termos delicados. *Fortiter in re, suaviter in modo*. Evite-se, acima de tudo, fazer observações em termos injuriosos; o colaborador esqueceria o fim concreto das observações para se recordar apenas da injúria.

O chefe exigente pode ser estimado e até o é sempre mais que o chefe indiferente ou fraco. O melhor meio de fazer aceitar a severidade é aceitar junto de si apenas aqueles que são estimados. Qualquer homem suporta de boa vontade as críticas, desde que seu caráter e seu espírito estejam evidentemente fora de questão. Dizer imediatamente, e com vigor, o que se tem no coração é uma sábia política. Repreensão dura, mas breve, faz menos mal do que descontentamento hostil e reservado. Os subordinados devem saber que, não executando as ordens, serão

sacrificados, mas também que, se a execução de uma ordem os leva ao desastre, estarão justificados. O verdadeiro chefe aceita sempre a responsabilidade total de seus atos.¹¹⁵

Antes de aborrecer com bobagens o chefe de serviço responsável, examine as disposições tomadas por ele e pergunte a si mesmo, em plena consciência, se, com os elementos de informação de que ele podia dispor, você não teria cometido os mesmos erros. Nesse caso, explique-lhe os fatos de maneira objetiva, analise com ele as causas e as consequências do seu erro; mas abstenha-se de qualquer censura e, pelo contrário, ajude o seu colaborador a corrigir o procedimento; caso se encontre impressionado por seu revés, dê-lhe precioso auxílio moral e ganhará certamente sua estima, confessando-lhe francamente que, em seu lugar, provavelmente não teria agido de outra maneira.

Se, no entanto, houve erro flagrante e seu colaborador se deixou surpreender por determinado acontecimento que deveria prever, ele, em regra geral, estará bastante consciente disso, para que valha a pena você se incomodar; observe apenas que a falta não passou despercebida e confie na boa-fé e no bom senso do culpado para reconhecer seu erro e repará-lo. Insistindo inabilmente, poderia incitá-lo a procurar argumentos falsos para defesa; ele acabaria por se prender aos próprios pretextos, e, sob domínio de uma revolta surda contra a falta de tato do chefe, iria se persuadir finalmente de que a falta cometida era completamente desculpável.

Se o subordinado recai, porém, em erro, em que se transgrediram conscientemente suas ordens precisas, nenhuma espécie de consideração o impeça de lhe infligir a reprimenda que merece; por muito amargo que seja o medicamento, é necessário ministrá-lo sem hesitação. Ponha nisso, todavia, certa medida, dado que os medicamentos mais eficazes são nocivo, quando tomados em grande dose.¹¹⁶

Existe um método de vida e de pensamento a que eu chamarei negativo; e outro que designarei de ativo.

O primeiro consiste em ver sempre e só o que existe de defeituoso nos homens e nas instituições, não para remediar tal estado de coisas, mas para ter ocasião de triunfar em meio a ele; em lançar continuamente seus olhares para trás e em procurar, de preferência, o que separa e desune.

O segundo consiste em alegremente encarar a vida de frente e os deveres que ela impõe, em procurar em cada ser o que há de bom para desenvolvê-lo e cultivá-lo, em nunca desesperar do futuro, fruto de nossa vontade; em sentir profundamente, pelas faltas e misérias humanas, aquela compaixão forte que produz a ação e não deixa lugar à vida inútil.¹¹⁷

O chefe que não admite a falta de seus subordinados nunca chegará a nada; deve, isso sim, sentir-se responsável por sua formação. Um industrial gostava de dizer que, cada vez que tinha de repreender qualquer dos seus subordinados, ficava com a impressão de que era ele mesmo o faltoso, porque de duas uma: ou tinha exigido demasiado, ou não tinha preparado, dirigido ou vigiado suficientemente o subordinado.

Ao censurar, torna-se indispensável estabelecer diferença entre os fatos materialmente verificáveis e os fatos de interpretação; pode-se dizer a um colaborador que ele trabalha insuficientemente (fato de verificação), mas seria feri-lo mortalmente, e aliás não acreditaria em você, se lhe dissesse que não é inteligente (fato de interpretação).¹¹⁸

Infelizmente, a educação, para muitas pessoas, consiste em aproveitar as faltas cometidas para colocá-las, com insistência, debaixo dos olhos do culpado, até conseguir que, perante a própria consciência, se considere apenas delinquente e perca todo tipo de impulso generoso para se elevar e progredir.¹¹⁹

Se você tem uma observação a fazer, dê-lhe a forma de conselho firme. Não volte nunca ao que está dito.

A repreensão de um verdadeiro chefe não é ducha que arrefece, mas o sopro que vivifica o ardor.¹²⁰

Quando, a propósito de um incidente mínimo, se faz ressurgirem todas as antigas repreensões, é como se procurasse encarcerar o homem em suas más recordações.¹²¹

Não convém deixar por muito tempo um subordinado sob a impressão dolorosa de uma censura, ainda que merecida, porque toda

a repreensão determina um complexo de inferioridade que busca encontrar compensação em uma atitude interior de desconfiança ou de oposição, quando não leva ao desânimo ou ao desprezo. Por essa razão, a repreensão, para ser educativa, deve terminar por um apelo alentador àquilo que todo homem possui de melhor em si mesmo.

Um engenheiro suíço fez, havia alguns anos, uma pesquisa com grande número de operários não especializados das melhores oficinas.

Por meio de perguntas indiretas, desprovidas de qualquer sugestão, procurou saber o que tais operários sentiam. O resultado foi este: em 90% dos casos, o que mais temem é ter de engolir repreensões imerecidas. O trabalho em si encontrava-se, mesmo em condições desfavoráveis, em 3º ou 4º lugar entre as coisas que lhes eram desagradáveis.

A arte de punir

Punir é fazer justiça, e não forçosamente perder simpatias, porque os homens possuem o sentido da justiça, e alguns não compreendem o alcance dos seus atos, senão quando as consequências estão à vista.

A sanção automática geral, ligada à inobservância de uma lei, não passa de um meio empírico rudimentar, indisponível por vezes, mas sem deixar de ser uma forma primitiva de justiça cega. A punição, para ser eficaz e justa, deve adaptar-se a cada caso particular.

Um olhar, algumas palavras bastam a um chefe estimado para exprimir sua satisfação ou reprovação. Um castigo exemplar, dado a propósito, atinge então seguramente o objetivo.

O chefe que eleva frequentemente a voz e tem sempre a ameaça na boca depressa perde sua autoridade. Não há nada que destrua tanto a confiança e o gosto do esforço como as repetidas admoestações e a ironia mordaz.

O médico não previne e não cura as doenças com o simples uso das drogas. Utiliza os maravilhosos recursos da natureza, colocada nas melhores condições possíveis de desenvolvimento e de resistência.

Punir não é só um direito; é, sobretudo, um dever, por vezes doloroso, mas ao qual ninguém deve furtar-se. O homem punido tem obrigação de dar-se conta de que não somos nós que o castigamos, mas a lei e os regulamentos de que somos os representantes.

Nunca é aconselhável punirmos em um momento de irritação; como regra, esperamos o dia seguinte para fixar o castigo.

Ouçamos o faltoso e, de boa-fé, procuremos com ele as circunstâncias que podem ser atuantes.

Quando chegarmos à conclusão de estarmos tratando com um indivíduo mau, inacessível ao bom procedimento, castigemos, castigemos com rigor, até que mude ou desapareça.

Façamos o possível para que os maus nunca se juntem, porque, para os maus, assim como para os bons, a união faz a força.

Duvidar, sem motivo, da palavra de um dos nossos subordinados seria uma injúria gratuita. Se percebemos que fomos enganados, assiste-nos o direito de puni-lo tanto mais severamente quanto maior confiança lhe tivermos mostrado.¹²²

Você não pode imaginar que prazer superior e completo há em sentir nas mãos o bastão sem precisar usá-lo. Os fortes são tolerantes...¹²³

Antes de fixar um castigo, é muitas vezes vantajoso interrogar, à parte, o culpado e ouvir suas explicações sem interrompê-lo, procurando penetrar em seu pensamento e nas circunstâncias que ocasionaram sua ação. Então, será mais fácil despertar as boas disposições que existem muitas vezes em estado latente na alma do culpado e, se a punição se impõe, quer como advertência salutar quer como exemplo, fazer aceitar o lado bom da sanção como um meio para se reabilitar.

A falta pode ter origem em muitas causas:

1. A ordem inicial foi mal concebida pelo chefe; é, portanto, aí que se impõe a correção.

2. A ordem fora bem concebida, mas foi mal compreendida pelo subordinado. Ambos têm culpa: o chefe, que devia ter-se assegurado de haver sido bem compreendido, fazendo repetir a ordem; o subordinado, que aceitou o encargo, sem saber ao certo se tinha apreendido bem a vontade do chefe. Portanto, cada um, em seu lugar, deve sentir-se responsável.
3. A ordem era correta, a transmissão boa, mas a pessoa encarregada de executar a tarefa não possuía as qualidades requeridas para dominar as dificuldades encontradas. Ainda aqui a falta é dupla: o chefe não devia ter confiado um cargo muito difícil a seu subordinado, e este, em compensação, não devia tê-lo aceito ou, pelo menos, devia ter chamado a atenção, ao ver que não estava em condições de cumprir a missão que se lhe havia confiado.
4. Os pontos 1, 2 e 3 estão em todos em ordem, mas o subordinado não se dedicou ao trabalho.

Nesse último caso, e nesse caso somente, a falta recai inteiramente no subordinado, a não ser que o chefe se sinta também responsável por não ter sabido despertar nele o interesse necessário.

No espírito do chefe, a reputação não deve seguir constantemente o infrator, e as sanções deve ser consideradas mais como meio de liberar o culpado da falta cometida do que exercer contra ele uma medida coercitiva. Além disso, é necessário que o infrator saiba que, uma vez cumprida lealmente sua penas, será considerado como se nunca tivesse merecido punição.

Sobretudo nunca dar ao homem a impressão de que está “marcado” (mesmo que seja objeto de observação muito atenta), de que todos os seus atos são criticados, por princípio, mas lhe provar, pelo contrário, que, se ele proceder bem, haverá muito gosto de lhe dizer. É assim que se iniciam as recuperações.¹²⁴

Destruir uma vontade equivale a pulverizar o ser, mas nem sempre liquida a revolta.

Talvez as faltas se tornassem menos numerosas se fosse mais desenvolvido o sentido comunitário e, em consequência, o sentido das responsabilidades comuns. A falta de um membro torna-se então falta do corpo todo, e, em vez de sobrecarregar o infeliz, cada qual se esforça por ajudá-lo a reencontrar-se e tornar-se senhor de si mesmo. É um pouco como um feixe de vimes: a quebra de um, que ocorra, é prejudicial a todo o grupo; interessa a cada um que o transgressor seja ajudado, amparado, animado.

No passadiço do navio, os marinheiros punidos eram alinhados diante do gabinete de Arbois, sob o olhar vigilante do cabo de dia. Ao todo, eram cinco, o que, para um efetivo de 600 homens, tornava-se honroso. Cada manhã, Arbois deliberava vê-los, um por um, depois da “audiência” que lhes dava Leblond, que, na qualidade de imediato, tinha o encargo da disciplina a bordo. O imediato achava que o direito de punir era uma das prerrogativas essenciais do comando e afirmava, com prazer, que uma punição, por pequena que fosse e para o delito mais caracterizado, não devia ser aplicada sem que tivesse sido estabelecido um contato humano entre o transgressor e a autoridade superior.

Quando d’Esmond entrou, Arbois, sentado em seu gabinete, acabava de interrogar um marinheiro.

– Então, Marsot, apesar da palavra que me tinhas dado, ainda te embriagaste abominavelmente.

– Sim, comandante.

– E achas que está bem?

– Não, comandante, mas...

– Mas quê?

– Aguentei-me mais de um mês.

– É verdade e meritório. Foi talvez para te emendas que tentaste resistir à patrulha que te levantou do chão? O primeiro castigo foi perderes teu dinheiro; assim não poderás enviar à tua mãe a importância combinada.¹²⁵

O marinheiro baixou a cabeça.

– Ela, a pobre velha, tem, no entanto, necessidade dessa quantia; ela teria empregado melhor os 120 francos que tu gastaste ou perdeste.

– Sim, comandante.

– Por força de nossos regulamentos, sou obrigado a te deter por 15 dias, o que te impedirá de sair em Bizerta e em Oran. Pior para ti. Mas como eu não quero que tua mãe tenha o desgosto de saber que ainda te comportas mal, receberá o que lhe teria enviado, se não fosse a tua bebedeira. Agora eu te previno de que, como não quero bêbados a bordo do *Guichen*, na próxima viagem, te desembarco. Marsot perfilou-se, e juntando os calcanhares:

– Obrigado pela lição, comandante. E quanto a me desembarcar, espero não dar esse desgosto.

– Prometido?

– Prometido, comandante.

– Bem, confio na tua palavra e podes contar comigo.¹²⁵

A arte de neutralizar as resistências

Pelo próprio fato de que o chefe é obrigado, por causa de sua missão, a exigir de seus subordinados certos esforços e até certos sacrifícios, ele mesmo não deve admirar-se de vir a encontrar resistências.

Tais resistências serão individuais ou coletivas, claras ou ocultas, passageiras ou persistentes. O ideal seria prevêê-las; nisso se reconhece o chefe de visão. Seja como for, é preciso reduzi-las e neutralizá-las; nisso se reconhece o chefe hábil.

Muitas vezes, o que faz irritar um homem não é tanto o esforço que se lhe pede, mas sim a maneira como se o faz. Ninguém gosta de receber ordens. Um “pode fazer isso?” é muitas vezes mais eficaz do que um

“faça isso”, porque estimula a dignidade do subordinado e dá-lhe mais a impressão de cooperar do que de executar.

Há sacrifícios para os quais é melhor esperar que o ambiente favorável para pedi-los seja criado; senão, corre-se o risco de encontrar uma oposição que, brotando do instinto de conservação, poderá surgir como legítima defesa.

Em todo ser humano existe complexidade de sentimentos e nem sempre todos afloram à consciência esclarecida. Dirigindo-se ao que de melhor há em um homem, sem que o interpelado dê por isso, faça que apareçam os sentimentos que se vão tornar seus aliados.

Deixando crer que teme uma resistência, o chefe a provoca e dá-lhe corpo.

Não obstante o tato e a bondade, pode-se encontrar todavia descontentes, suscetíveis, que terão desvirtuado as intenções e interpretado mal as palavras do chefe. A estupidez humana é insondável e variada em suas manifestações.

Não se admire de nada; antes de tudo, conserve a calma, não considere nada trágico. Tente compreender a causa dessa oposição surda. Muitas vezes, será uma palavra mal compreendida, um gesto mal interpretado, uma decisão tida como arbitrária. A imaginação aumenta os fatos, generaliza-os, e, em breve, o subordinado toma, aos próprios olhos, figura de vítima e de perseguido.

Não receie rebentar o abscesso em uma conserva sincera, com os recalcitrantes apontados, para pôr as coisas em seu lugar. Cessando os ventos e restabelecendo-se a confiança, voltará a paz.

Jamais aceite discutir com um dos seus subordinados diante de outros. A sós, no gabinete, pode ser feito apelo aos argumentos *ad hominem* que não são convenientes, para quem fala nem para quem ouve, perante a coletividade: tanto mais que um homem recusará sempre confessar seus erros perante os companheiros e, tem razão insofismável, não lhe perdoará ter sido humilhado publicamente.

Quanto mais estiver excitado o interlocutor, tanto mais necessário se torna permanecer amável e calmo.

Quando tiver de discutir com alguém que esteja tenso, esforce-se para fazer-lhe perguntas que aflorem aos lábios um sim. Pelo próprio fato de obter um sim, a tensão será abrandada.

Àquele que vê obstáculos e dificuldades por toda parte, e tem o mórbido prazer de aumentá-los, recorde os êxitos por ele já obtidos. Assim chamará imediatamente para sua causa o amor-próprio do pessimista.

A maior parte daqueles que se exasperam é simplesmente de vítimas de um complexo de inferioridade, oriundo por vezes da infância, quando receavam, por exemplo, ser aniquilados na vida pelos mais fortes do que eles. Essa apreensão transformou-se, em alguns, em fobia da humilhação que levou à timidez paralisante. Noutros, provocou, como reação, a atitude interior de desconfiança e de reserva, e até de protesto *a priori* contra todo poder de autoridade; entregavam-se à ilusão – espécie de compensação – de recuperar sua independência e de salvaguardar a dignidade. Pouco a pouco, essa maneira de reagir tornou-se um hábito, um verdadeiro reflexo de que não têm sequer consciência.

O que importa com tais temperamentos é continuar bondoso, indulgente, animador, sem nada cortar às exigências legítimas. Quando lhe der uma ordem, não se faça caso de seu mau humor ou de suas recriações, não se discuta sequer. Contudo, não exija uma execução imediata, deixe que a ideia se desenvolva, volte mais tarde a completar a ordem sem mesmo aludir à sua resistência nem dar a sensação de ter ficado impressionado. O espírito se reacostumará à ideia de obedecer, e a resistência cairá por si mesma.

Deve o chefe aceitar as reclamações dos seus subordinados?

Há que distinguir, porque existem muitas espécies de descontentes.

Existe o descontente ocasional, que se julga sinceramente lesado em seus interesses. Esse deve ser escutado com benevolência; esforce-se por compreender o seu ponto de vista. Se a sua reclamação é justificada, agradeça-lhe ter vindo ao seu encontro, porque será ocasião não somente de prevenir ou de reparar uma injustiça, mas até de detectar uma falha na sua organização.

Se a sua reclamação não procede, mostre-lhe isso com paciência e bondade. Não lhe testemunhe qualquer ressentimento, mas considere a tentativa como prova de confiança da sua parte; ele ficará tocado e reconhecido.

Mas há também o descontente congênito, uma espécie de maníaco da reivindicação. Essa mania tem muitas vezes origem em um traumatismo psíquico sofrido na infância. As crianças desmamadas muito cedo, por exemplo, ficam marcadas; toda a sua vida, reclamam o seio da ama o qual lhes foi tirado; apenas o objeto do seu desejo evoluiu e traduz-se em gratificações, férias suplementares, galões, aumentos de salário etc.

São, em geral, os inquietos, que, no fundo, receiam pela sua segurança no futuro. Isso os circunscreve ao próprio caso, não pensam senão em si e tornam-se incapazes de compreender o ponto de vista dos outros.

Em alguns, essa mania de reclamar pode acentuar-se a ponto de tornar-se uma necessidade mental; reclamar a cada instante; desconhecem-se, caso não se encontrem em estado de reclamação.

Quando tiver de se haver com um reincidente da reclamação, mostre-se firme, apoie-se, se for preciso, na lei, nos regulamentos, nas convenções, nos hábitos; se possível, faça com que leia em voz alta um texto escrito que justifique sua recusa. O documento escrito tem caráter imperativo, sagrado, que impressiona. Mostre-lhe também que a aceitação do seu pedido seria injustiça, que traria prejuízos a outros.

Entre os que se opõem à ação do chefe se encontram aqueles que poderiam ser chamados de revoltados, por terem temperamento de chefe. Possuindo, pelo menos, algumas das qualidades que fazem os chefes, sofrem por se verem em situação subalterna à qual nunca se adaptaram efetivamente.

Com homens assim é preciso agir às vezes com tato e firmeza. Com tato, porque se eles pressentem que são apreciados por seu valor e existe a decisão de confiar-lhes, desde que seja possível, um lugar de chefia, de conformidade com as aptidões reais, terão a impressão de ser reabilitados aos próprios olhos, e sua revolta se abrandará.

Com firmeza, porque convém fazê-los sentir, sem equívoco e sem subterfúgios possíveis que, no interesse da missão que conjuntamente

devem realizar, cada um em seu lugar, você não tolerará nunca uma autoridade, mais ou menos oculta, que arruíne a sua.

Não açule nunca contra si uma coletividade. Sublinhe os denominadores comuns que ligam os subordinados ao chefe e, de modo especial, à missão comum, o fundamento de sua unidade.

Quanto mais prestígio se adquira pelo valor técnico e moral, mais se conquistarão corações pela equidade, pela bondade, pela dedicação desinteressada, e mais facilmente serão vencidas as resistências.

A arte de encorajar e de recompensar

Há chefes que estão sempre prontos a intervir, quando se trata de censurar ou punir, mas que nunca encontram uma palavra de alento ou de louvor, sob pretexto de que, realizando sua missão, os homens não fizeram mais que o dever. Cumprir o dever nem sempre é coisa fácil, e os seres humanos necessitam de sentir-se apoiados pela aprovação daqueles que têm o encargo de guiá-los. Para eles, é motivo de confiança, prova de que estão no bom caminho, e encorajamento para prosseguir.

Nada consome tanto o entusiasmo de um homem como o sentimento de que os chefes são indiferentes às suas provas, às suas alegrias e ao seu trabalho.

Não seria possível saber-se a que ponto o coração humano é sensível aos métodos de confiança. Duvidar *a priori* de um subordinado, sobretudo jovem, é liquidá-lo. Duvidar da sua reabilitação depois de uma falta é perdê-lo completamente.

Muitas energias magníficas são desperdiçadas, porque não encontraram, na hora decisiva, justa recompensa, alento inteligente, amizade que despertassem a sua coragem.

Diz uma lei de psicologia que o melhor meio de provocar a repetição de um bom ato é ligar na memória a ideia do dever cumprido com um agradável sentimento. Para muitos, a satisfação da consciência tem de ser reforçada pelo prazer de ser compreendido e recompensado.

Em cada ser humano existem valores positivos e construtivos que precisam ser descobertos e desenvolvidos. Ele necessita valorizar suas forças e aptidões, porque esse é um modo de afirmar a sua personalidade. Todo homem deixa-se entusiasmar de verdade pelo sentimento de ter um chefe que o ajuda a dar realce aos dons que recebeu.

O operário não aceita bem que as suas aptidões sejam negadas, ignoradas ou menosprezadas e, se percebe que alguém não lhe dispensa confiança, reage contra a organização de que se sente vítima.

O melhor remédio consiste em proporcionar-lhe ocasião de mostrar seu valor, iniciativa e critério, apelando para a emulação. Designar-lhe, se necessário, uma tarefa que exija dele certa responsabilidade fará desaparecer o sentimento de subordinação cujo peso dificilmente suportava.

Cuidado com esse deplorável capricho dos velhos chefes rabugentos, para os quais o mais louvável esforço não arranca senão um muxoxo desconfiado, e que só se satisfazem com a censura.

Observando-se com cuidado, vê-se que as pessoas que não podem louvar, que censuram sempre e que não estão satisfeitas com ninguém são as mesmas de que ninguém gosta.¹²⁶

A necessidade de se sentir apreciado decorre da necessidade de se afirmar, de triunfar, de se impor. Por isso, o resultado atesta a utilidade do esforço. A apreciação de outrem, em particular a dos chefes, vem ainda confirmá-lo e desempenha uma função psicológica enorme.

Não há nada melhor para estimular um homem que se encontra a caminho do desânimo do que notar que é olhado com simpatia pelo chefe, e ver seu trabalho apreciado e posto em relevo.

Quanto mais você considerar as boas qualidades de cada um, tanto mais benevolente será a seu respeito. Procure e encontrará algum mérito nos mais deserdados dos seres humanos. Em todo homem, ainda que seja um bandido, há pelo menos 5% de bondade, gostava de dizer Baden Powell.

Conheci um homem que havia praticado muitas ações boas e um bom número de ações censuráveis.

No dia em que o vi indeciso entre essas diversas tendências, comecei por dizer-lhe certas frases que principiavam pouco mais ou menos assim:

Você que é tão bom...

Você que praticou tal e tal coisa...

Ora, aconteceu que o homem se tornou realmente muito bom, para não desfazer a reputação que tinha assumido.

Se eu tivesse atraído a atenção de tal homem para as baixezas do seu caráter, talvez se houvesse tornado, por completo, um bandido.¹²⁷

O risco e a luta forjam a equipe, mas ela termina por se desencorajar e se desagregar, se os seus esforços não forem coroados de êxito. Um chefe digno desse nome saberá, então, fazer sempre a equipe sentir o risco que corre, mostrar-lhe igualmente os resultados obtidos, a fim de lhe provar, por esses mesmos resultados, que ela está no bom caminho e é capaz de vencer.¹²⁸

Infelizmente é raro encontrar-se um chefe que saiba exprimir, no momento próprio, sua satisfação pelo esforço ou por um trabalho bem feito.

Ele parte do princípio de que o trabalho “deve” ser bem feito e que, enquanto nada se diz, é que se está contente. Pode ser verdade; no entanto, “o subordinado precisa ouvir que se está satisfeito com ele”. Assim se confirma que ele está no bom caminho e é apreciado. Será, portanto, necessário distribuir louvores à direita e à esquerda, sem descanso? Não, porque isso de nada adiantaria.

A arte do chefe está em saber mostrar satisfação no momento em que o subordinado disso tem necessidade, seja depois de grande esforço,

quando superou dificuldades interiores ou realizou algum progresso, seja para restituir-lhe o entusiasmo, quando ia quase perdendo a confiança em si mesmo. Nunca se deve esquecer que o subordinado precisa da estima e da confiança do chefe para poder dar pleno rendimento.¹²⁹

A arte de se fazer ajudar

a) O verdadeiro chefe não é aquele que faz tudo por si mesmo, mas aquele que sabe fazer-se ajudar.

O chefe não pode fazer tudo. Está em situação de ver ao longe e de cima. Deve consagrar-se à meditação, à elaboração de planos. Caso se perca no pormenor, diminui-se, encurta horizontes, cerceia, à amplitude da sua visão, tudo que sirva à elaboração dos fins intermediários. A profundidade da meditação coaduna-se mal com a minúcia das deduções de segunda ordem.¹³⁰

Para Lyautey, o comando exerce-se de cima para baixo, em todos os escalões da execução. Executar é, por seu turno, comandar. Segue-se que comandar é delegar, em parte, seus poderes de chefe; é ceder aos subordinados seu terreno de comando. Concepção concreta e viva, não de um chefe e multidão, mas de um chefe e chefes. Uma pirâmide de chefes!

O que importa para o chefe é conservar livre o espírito para dominar a ação, pelo pensamento e pela decisão.

Quantas vezes, diz M. de Tarde, temos ouvido Lyautey insurgir-se, em termos violentos, contra essa falsa mística do chefe que faz tudo por si mesmo, do chefe que só em si confia, do chefe que trabalha 18h diárias. Esse pretenso chefe, dizia ele, não sabe mandar. Se ele próprio faz tudo, é porque não sabe ensinar os outros a trabalhar e a ajudá-lo; se apenas confia em si, é que

não sabe utilizar suas horas. Um chefe, dizia ainda, jamais está absorvido; tem sempre tempo.

O chefe não se ocupa dos pormenores a que podem dedicar-se tão bem como ele e melhor do que ele os agentes subalternos, reservando-se para o estudo dos problemas gerais que só ele pode resolver. Acha-se tolhido, portanto, de julgar que tal coisa está mal feita, se não lhe tocou. Longe de se agastar, à medida que as responsabilidades crescem, trata de assegurar a liberdade de pensamento e de ação mais necessária agora ao exame dos fins supremos; e, porque não lhe resta nunca muito tempo nem forças para as questões que solicitam constantemente sua atenção pessoal, desembaraça-se de toda ocupação que não é estritamente obrigado a realizar por si mesmo. Assim, isolado, não produz, mas faz tudo, na condição de “nada fazer, mas de tudo mandar fazer”.

A marca de um verdadeiro chefe é que ele sabe descobrir colaboradores e utilizá-los pelo melhor de suas aptidões. Pode até sustentar-se que, quanto mais hábil é o chefe nessa arte, tanto mais destinado está a subir, porque é nisso que se nota muitas vezes a diferença dos chefes: este sabe tirar dos outros o que aquele seu vizinho não chegará a obter.

O erro do chefe estaria em preferir atuar por si mesmo a confiar em seus colaboradores, receando que o encargo fosse mal desempenhado. Por um lado, o colaborador assim colocado à margem perde toda iniciativa e todo gosto da ação; por outro lado, não podendo empenhar-se em tudo, concentra seus cuidados em um pormenor e acaba por perder de vista o conjunto de que tem responsabilidade.

Um chefe deve admitir que a tarefa por ele dirigida seja menos bem executada do que se fosse ele que a realizasse; mas dia virá – e mais cedo talvez do que pensa – em que seus colaboradores, entregando-se ao trabalho que lhes é confiado, irão se meter em brios e realizá-lo melhor, como ele não seria capaz.

O papel do chefe não é substituir seus adjuntos: “Tenho meus técnicos, dizia Lyautey; eu sou o técnico em ideias gerais.”

A grande habilidade do verdadeiro chefe é saber incutir, em seus colaboradores, reflexos em conformidade com ele. Assim, tendo os chefes aprendido a agir e a decidir por si mesmos como o chefe o teria no lugar deles, não será necessário multiplicar ordens com a precisão que suporia o conhecimento das ínfimas minúcias; comunicar a seus colaboradores a diretriz, de modo que espontânea e instintivamente eles realizem o que o chefe teria feito no lugar deles.

O chefe exageradamente cioso de seu poder destrói almas de chefes entre os seus colaboradores.

Mandando-se fazer, multiplica-se a realização; entrando-se em pormenores, em vez dos responsáveis que se desgostam, perdem-se tempo e autoridade. Pensar-se que se faz “melhor” é o maior inimigo do bem.¹³¹

O chefe que quer fazer tudo por si mesmo, e não sabe cercar-se de colaboradores capazes de o substituírem, correrá o risco de ver sua obra soçobrar e seus serviços desorientados no dia em que, por motivo de doença ou outros quaisquer, tiver de ausentar-se por espaço de tempo prolongado.

Nenhum chefe deve fazer aquilo que um subordinado pode executar tão bem como ele. Assim, ficará livre para as coisas que só ele pode fazer.

A autoridade só é bem exercida, quando o poder que a detém não precisa dar ordens a um pequeno número de homens que merecem confiança e são bem conhecidos.

O verdadeiro chefe se empenha em descobrir todas as qualidades de seus colaboradores, em apelar para todas as suas possibilidades e em colocar, assim, seu talento a serviço do conjunto.

Há na vida duas categorias de seres: aqueles que absorvem – os parasitas – e aqueles que irradiam – a elite. Rodeei-me sempre de irradiantes, que decuplicaram minha energia.¹³²

b) A arte de escolher colaboradores.

Para ser chefe, não bastam as qualidades técnicas.

Encontram-se, por vezes, homens de valor que podem até ser eruditos, sábios ou técnicos notáveis e constituir, para o chefe, secretários preciosos, mas não possuem qualidade para serem chefes. Serão excelentes, na segunda categoria, deficientes, na primeira.

O segredo do êxito de Lyautey deve procurar-se no que M. de Tarde chama de “senso do homem”. Lyautey o possuía em alto grau. “Julga o homem inteiro, mas, sobretudo, mede-o. Sabe até onde ele, Lyautey, pode produzir o máximo.”

Aqueles que receiam as responsabilidades, que não têm vontade, que recuam perante os obstáculos, que procuram antes de tudo estar a coberto não podem ser chefes.

Aqueles que são incapazes de se decidir, que hesitam sempre, adiam para mais tarde, mudam constantemente de parecer e de decisão não podem ser chefes.

Mas há homens, mais do que se julga, que são capazes de subir. As nulidades não são tão numerosas como se imagina. Caso se negue valor a certos indivíduos, é porque muitas vezes não se soube descobri-los neles.

Coloque os mesmos homens sob o comando de dois chefes. Um saberá animá-los, convencê-los da grandeza de sua missão e obterá dedicações admiráveis. Triunfará. O outro irá se lamentar da incapacidade dos seus subordinados, correrá de um para outro a fim de repreendê-los e desestimular. Falhará.¹³³

Em volta do verdadeiro chefe, encontraremos sempre a equipe, o grupo de especialistas fiéis, competentes, aos quais ele deixa plena liberdade, porque sabe que farão em todas as circunstâncias o que humanamente é possível.¹³⁴

O chefe deve procurar homens de caráter muito equilibrado, dispondo-se a sofrer, por vezes, os excessos do seu temperamento. O mau caráter de um colaborador não constitui obstáculo insuperável, a não ser que influencie os subordinados, e fazer que fiquem fora de controle, ou degenerem em uma incorrigível teimosia na discussão.¹³⁵

A renúncia e a dedicação que fazem os ótimos colaboradores são a marca de uma alma delicada; mas tal alma é geralmente sensível até a suscetibilidade e capaz de sofrer com amargura uma palavra mal interpretada. Alguns aceitarão essa suscetibilidade como sentimento ridículo e não se preocuparão com o fato. O chefe a desculpará, se tiver alma sensível, e terá, sobretudo, grande cuidado em não a exacerbar inutilmente, receando fazer de colaboradores leais, mas suscetíveis, o que um autor contemporâneo denomina de “estropiados morais”.

Se pretende cercar-se de um grupo que possua caráter, o chefe deve se preparar para aceitar certos destemperos da parte de algum colaborador um pouco ardente, embora dedicado; bastará suave repreensão, quando a crise for passada.

É necessário não só escolher os chefes, mas também o momento em que nomeá-los.

Se a promoção se dá muito cedo, é perigoso, porque pode o indivíduo não estar à altura do cargo, sucumbir sob a responsabilidade com que não é capaz de arcar ou recorrer a expedientes que prejudiquem o bom andamento dos trabalhos. Se a promoção acontece muito tarde, pode ter-se um chefe que perdeu toda a energia, toda a iniciativa, um chefe que não possui a atividade do homem novo, que se lança vitoriosamente à conquista de novos encargos, de novas responsabilidades.¹³⁶

A tentação de um chefe bastante entusiasmado – é procurar tudo realizar por si mesmo, sobretudo se não fica satisfeito com o que se faz. É grave erro. O verdadeiro chefe deixa aos seus subordinados a maior iniciativa e a autonomia compatível com a boa marcha dos serviços, a fim de que possam formar-se e, sobretudo, desenvolver livremente os recursos de que são dotados.

c) O chefe deve desenvolver em seus colaboradores o espírito de iniciativa e dar-lhes responsabilidade.

O chefe que conhece o seu trabalho não absorve o poder.

Suscita-o e multiplica-o. “Comandar é criar comando; é fazer germinar nos tecidos do organismo essas células vivas: os chefes.”¹³⁷

Para formar colaboradores e facilitar-lhes a ligação com os colegas, o chefe não deve encontrar-se com eles estritamente em ocasiões de serviço. Tem interesse em aperfeiçoar suas capacidades e em associá-las ao próprio trabalho, explicando-lhes o porquê de suas diretrizes. Compreendendo bem sua maneira de pensar, mais rapidamente atingirão aquele estado de equipe ideal em que cada membro capta, por meia palavra, os pensamentos do chefe. O que importa, se ele deseja evitar o perigo da justaposição, é aproveitar todas as ocasiões para mostrar como o trabalho de cada um tem ligação com o dos outros e deve harmonizar-se com o conjunto.

Uma hora de colaboração em um ponto preciso concorre mais para a educação de um grupo do que uma avalanche de notas de serviço ou de apelos à ordem.

A formação do chefe se faz em cursos *ex-cathedra*. É procurando com eles solução para problemas práticos da vida concreta que o chefe molda, pouco a pouco, a mentalidade dos colaboradores na linha do seu espírito.

O chefe não deve ter receio de confiar na condição de que sejam proporcionais ao valor e às aptidões daquele que será investido de responsabilidade.

Convém manter, em um grupo, a liberdade de apresentar progressos. Evitem-se, por perigosas, as repetidas freadas, que acabam sempre parando o motor; as pessoas se cansam de ver suas iniciativas muitas vezes rejeitadas. Quando um grupo está definitivamente desanimado de ter proposto inovações, a rotina está prestes a dominar.

É preciso que o chefe saiba aumentar, no quadro estabelecido, a responsabilidade dos subordinados, à medida que são capazes de tomá-la.

Deve também ajudá-los a vencer suas dificuldades interiores, ensiná-los a conhecerem-se melhor, orientá-los de modo mais perfeito sobre as possibilidades que os esperam, dar-lhes uma noção mais exata do tempo necessário para atingir tal ou qual objetivo.¹³⁸

É indispensável que cada chefe procure desenvolver a confiança em si mesmo e a iniciativa em seus subordinados.

Quando eles cometem uma falta, deve informar-se dos “motivos” que os obrigaram a agir assim e ajudá-los a encontrar por si mesmos o modo como deveriam ter procedido.

É contraproducente, quando o subordinado procedeu com boa intenção, repreendê-lo vivamente, diminuindo assim o que lhe resta de confiança em si mesmo.

“Bondade” e “paciência” não são sinais de fraqueza, se o subordinado sente que, por detrás dessa bondade e dessa paciência que vêm do coração, existe a “firme resolução de chegar ao fim estabelecido”.

Não receie dar a conhecer em reuniões plenárias, em conselhos parciais ou por ocasião de encontros individuais, seus planos de ação. Mostre-lhes a magnitude, a beleza, a ligação com o interesse geral. Indique também a responsabilidade de cada um no resultado que deseja obter.

São muitos os homens que se desinteressam por sua tarefa, quando têm a impressão de serem engrenagens de máquina cuja razão de ser e rendimento não conhecem, como são muitos os que se apaixonam por um negócio que se torna o seu negócio, visto que sabem seu êxito depender deles.

d) O chefe deve apoiar os colaboradores e firmar sua autoridade.

Há muitas maneiras de paralisar e, portanto, de desestimular os colaboradores:

- intervindo a torto e a direito no setor que lhes foi confiado;
- levando continuamente, para sua decisão, causas que são da competência deles;

- não lhes permitindo qualquer iniciativa;
- parecendo achar ridícula ou absurda toda ideia por eles proposta;
- fazendo recair sobre eles as faltas pelas quais o próprio chefe é mais ou menos responsável.

O verdadeiro chefe destingue-se, sobretudo, quando defende seus inferiores. Alma de escravo, alma de senhor, qual e que vai prevalecer? Caso seja primeira, imola os humildes para agradar aos poderosos. Se a segunda, governa seus subordinados e depois os defende, como um pai aos filhos, até a imolação de si mesmo... Essa força falta aos nossos contemporâneos, especialmente os militares; será necessário recuperá-la.

É tentação muito grande para as personalidades fortes não fazer por captar a confiança dos outros. É tão frequente ouvir chefes lamentarem-se de seus subordinados, nestes termos: “Não se pode contar com eles”, “deixam sempre escapar faltas”, “não têm iniciativa” etc. E de onde lhes havia de vir tudo isso? Procurou-se desenvolvê-los sistematicamente nesse sentido?

Há chefe que, para afirmar sua superioridade, não hesitam em denegrir os colaboradores. Produzem obras nefastas de que eles mesmos serão as primeiras vítimas.

Evite repreender um chefe de serviço diante de terceiros; mas evite, sobretudo, fazer-lhe observações à frente de um dos seus subordinados, se não desejar destruir a autoridade e semear a desordem em seu trabalho.

Se é escolhido um colaborador para se atribuir a ele uma parte de trabalho cuja responsabilidade foi aceita, é porque se acredita nele, com suas características e necessidades de desenvolvimento, como uma personalidade desejosa e capaz de bem cumprir o papel recebido.

É preciso saber confiar em seus imediatos, dar-lhes responsabilidade, pois é assim que se semeia a alegria no trabalho, alcançando-se o reconhecimento.

Muitos chefes se esquecem de respeitar a competência dos subordinados.

Decerto, quando a casa está queimando, extingue-se o fogo, antes que chegue a levantar labareda!

É dever intervir diretamente quando a coisa “queima”, mas então se torna indispensável avisar imediatamente os intermediários, aqueles por cima de quem “se saltou”, porque se trata de uma ingerência direta em seu domínio. Não procedendo desse modo, tais intermediários não mais se podem sentir responsáveis, visto que se alteram suas disposições sem consultá-los e sem orientá-los. É arrebatá-lhes, de uma só vez, todo o prazer do trabalho e diminuir-lhes a autoridade sobre seus subordinados.

Trata-se de dissipar o ciúme ou a inveja que podem atirar os subalternos contra os seus superiores? O chefe exaltará o valor técnico dos últimos e consolidará sua posição, delegando-lhes sua autoridade, como é de uso não só para comandar e reprimir, mas também para auxiliar e recompensar.

e) O chefe deve “criar ambiente”.

A atmosfera de simpatia que certos chefes sabem criar à sua volta é eminentemente favorável ao aperfeiçoamento e à coordenação do grupo. Os colaboradores inspiram-se muito naturalmente no exemplo do chefe, por aquele inconsciente mimetismo que nos leva a modelar-se segundo nossas preferências iniciais, aplainando as dificuldades de adaptação.¹³⁹

O trabalho deve fazer bem a quem o executa.

Cada um deveria encontrar em seu trabalho o sentimento de bem-estar que decorre da valorização de uma força viva existente em sua natureza: o trabalho em comum, a colaboração em uma grande empresa, deveria corresponder ao sentimento de sociabilidade, à necessidade de não se sentir isolado, que se encontra em cada ser humano.

Poder trabalhar e dedicar-se a uma coisa superior deveria elevar o homem acima de si mesmo e enchê-lo de satisfação interior profunda.¹⁴⁰

Seja qual for a natureza da doença moral que possamos recluir em nossos colaboradores, encontraremos excelente remédio preventivo no

bom humor. Lyautey recomenda “trabalhar com brilho”. E eu acrescentarei que é preciso também “trabalhar com alegria”.

Dê a si mesmo o exemplo de alegria. Seu exemplo será contagioso e, além de espalhar à sua roda o apego ao trabalho, adquirirá também úteis simpatias. Saiba, seguindo o conselho de Horácio, esquecer no momento oportuno sua gravidade – *desipere in loco* – e, no decorrer de uma discussão séria, não receie dizer aos colaboradores do seu plano social uma palavra para rir e de boa educação; constitui por vezes uma pausa útil para avivar a atenção e suscitar ideias novas.

Por vezes acontecerá que se ligue a qualquer das suas palavras uma importância que ultrapassa de muito seus julgamentos; ou, por outro lado, ter-se-á visto, em uma de suas observações, uma intenção de censura que não existia em sua mente. É impossível evitar inteiramente tal contratempo, sobretudo quando a urgência de uma decisão ou outra ordem de preocupações impedem de pesar os termos com exatidão; mas tenha o cuidado de dispor, fora desses momentos de ação, de umas horas de livre conversação à vontade, para que possa existir franca troca de ideias.

A arte de constituir equipe com os outros chefes

A equipe não é um grupo dominado pela necessidade ou pela violência, nem uma clientela atraída pelos favores que um poderoso queira distribuir... É um grupo de homens reunidos por um liame orgânico, quer dizer, a serviço de uma obra ou de uma causa comum, à qual eles se devotam igualmente. aí então repartem o esforço que a equipe exige segundo seus dons, capacidade ou meios, sem preocupação para o resultado do conjunto, não para o êxito de um ou de outro em particular. Essa foi a fórmula de todas as grandes missões realizadas pelas civilizações.¹⁴¹

Para que uma equipe possa realizar obra fecunda, é preciso que haja concordância dos espíritos e das vontades. Cada um não deve realizar as mesmas ações, mas é preciso que as ações de um não prejudi-

quem as dos outros. É necessário que cada um, em seu lugar, facilite a missão do vizinho.

Para isso é preciso que cada um siga, pelo menos discretamente, as atividades dos outros, para que possa ajustar e sincronizar a sua. Também é preciso que cada um saiba esquecer-se de si mesmo e não vá muito depressa, com risco de desequilibrar o conjunto.

O trabalho de equipe pressupõe a plena confiança entre seus membros: confiança na lealdade e confiança na atitude.

Quando os chefes de serviço não se entendem bem entre si, resulta um mal-estar, uma verdadeira grimpagem das peças, e toda a obra sofre por isso. Aliás, é impossível que, em qualquer momento, os subordinados não percebam o fato; e, então, o mal-estar se acentuará, porque de duas uma: ou eles tomarão partido por um dos chefes contra os outros e aumentarão, assim, os antagonismos, com o risco de comprometer gravemente e de impedir toda a pacificação dos espíritos, ou bem eles englobarão todos os chefes no mesmo desprezo, negando-lhes toda a confiança, pois os que deviam não são capazes de se entenderem entre si.

É preciso não ter a inocência de crer que seja fácil entender-se com os chefes vizinhos quando se deve colaborar efetivamente em conjunto. Por definição todo chefe deve ter caráter e, quanto mais os caracteres são parecidos, mais também eles podem se chocar. Todo chefe tem responsabilidades a assumir, interesses a defender, que podem ser contraditórios com os de seu colega. É por isso que é preciso haver, de uma e de outra parte, o desejo lealmente mantido de mútua compreensão.

Nada é mais perigoso para a unidade e eficiência de uma equipe que as críticas sistemáticas de um eterno descontente.

Assim como a crítica é tonificante, mesmo quando viva em sua forma e benevolente e construtiva no fundo, assim também a crítica é dissolvente quando, ainda que amena na expressão, é negativa e cheia de rancor.

Aquele que não ousa imaginar e não quer ter o trabalho de criar, não pode criticar as falhas dos que ousam e fazem algo... “Não é com pa-

lavras, amigo, que deves criticar, mas com atos, tentando fazer melhor do que nós.”

A atmosfera de uma equipe, onde cada um é observador dos erros dos outros, torna-se rapidamente irresponsável e paralisante.

A primeira lei da equipe é o fraternal apoio mútuo, a serviço da finalidade do grupo. Querer melhorar à custa dos outros, ser feliz em apontar a deficiência de um companheiro de equipe, é arruinar a unidade da equipe e torná-la incapaz de realizar sua missão.

Compreensão, coordenação, cordialidade são as três primeiras virtudes que todos os elementos de uma equipe devem praticar com satisfação, se não quiserem que ela se deteriore.

É preciso que cada um esteja decidido a não se deixar envenenar com mal-entendidos, em razão de desentendimentos entre pessoas que, estando de acordo no fundo, são, por vezes, sensíveis no tocante à forma.

O esforço de compreensão mútua supõe tentar:

1º) compreender os outros;

2º) fazer-se compreender pelos outros.

Um chefe jamais aceita a incompreensão.

Basta, às vezes, uma explicação leal e confiante para dissipar os equívocos e pôr as coisas no devido lugar. O que importa, de uma e de outra parte, é a extrema lealdade: a mentira é corrosiva e corruptora. As almas se encontram no que elas têm de mais verdadeiro.

A fraqueza entre os chefes jamais deve ser brutal, e a experiência prova que, quanto mais se tenha que trabalhar em comum, mais se deve ser fiel às delicadezas que compõem a mais perfeita cortesia. Seria um erro acreditar que na vida em comum pode dispensar-se a cortesia. Em todo caso, é preciso evitar, de todos os modos, as discussões violentas e as palavras irreparáveis, que são a marca de uma alma que perdeu o domínio de si mesma.

Entre homens de boa vontade é sempre possível explicações um pouco mais vivas talvez, sem deixarem de se estimar ou se respeitar.

Com muita frequência, quando uma pessoa se põe no lugar do colega, compreende melhor a posição dele e acha melhores argumentos para defendê-lo, se for realmente defensável.

A cordialidade e o bom humor constituem a atmosfera ideal para uma equipe de chefes e cada um tem o dever de contribuir para isso.

Preocupemo-nos com nosso progresso moral, ou, para falar em termos mais usuais e mais práticos, com o aperfeiçoamento de nosso caráter e evitemos esses atritos pueris que, para servir um interesse pessoal, propaguem a divisão, quando temos tanta necessidade de estarmos unidos. Não se acha aí a origem de todos os nossos males? Com efeito, como ousar pregar a paz e semear a discórdia? Falar de concórdia e de fraternidade e manter o ódio nos corações é trair seu país!¹⁴²

Quando a colaboração não é franca, a obra se ressent.

O ator que procura brilhar à custa de seus colegas pode ter êxito, mas o conjunto sofrerá.

Talleyrand era muito fino e tinha grande experiência de controvérsias diplomáticas para ignorar quem estava errado e quem tinha razão. Sabia ser preciso negociar as controvérsias e não as questionar, pois nada é tão perigoso quanto os êxitos aparentes, caso em que poderá restar um adversário rancoroso para lançá-los no passivo do pretenso vencedor.

Ele tinha também o hábito de usar a expressão “caros colegas”, por saber que humilhá-los não era o meio de aproximá-los ou de neutralizá-los.¹⁴³

O espírito de equipe é interrompido ou arruinado, quando os homens não creem na missão comum; quando cada um só pretende concordar com o que lhe agrada ou é conforme seu parecer; quando o amor próprio passa a ser a regra dos esforços. Então termina a estima ou a confiança recíproca que mantém, quaisquer que sejam os incidentes, a certeza de um devotamento comum, superior às fraquezas passageiras.

Trabalhar em equipe é inserir-se em um movimento e não dele se apropriar.

Organizar equipe é renunciar a si mesmo, visando a um resultado comum, conseguido graças a um apoio mútuo.

Disso resultam, de uma parte, sacrifícios, esforço altruísta e a humildade de pesados trabalhos anônimos; mas, por outro lado, quanto alegria pura e entusiasmo comum existem na plenitude de uma ação conjunta.

Organizar equipe é essencialmente preferir ao amor-próprio o amor fraterno e, à glória pessoal, a glória de Deus.¹⁴⁴

O segredo do chefe

Nós nos perdemos quando, para resolver os grandes problemas da humanidade, afastamo-nos dos grandes princípios que são a própria base de nossa civilização e a essência do cristianismo.

Desde que os homens pretendam organizar a terra sem Deus, desde que renunciem à parte da vida contemplativa ou, como dizia São Paulo, a essa “conversa no céu” para a qual são feitos, eles esquecem depressa que são filhos do mesmo Pai e muito grandes para que alguma conquista terrestre possa satisfazer plenamente o desejo insaciável de felicidade que os domina. Assim, querem sempre mais riquezas, mais poder, mais conquistas, mais domínio; toda e qualquer divisão de recursos parece-lhes um atentado à necessidade de grandeza ou de expansão, e todo indivíduo que ponha obstáculo ao seu avanço transforma-se em inimigo.

Se a busca dos bens terrestres é tudo para o homem, ele não pode limitá-la. Se, ao contrário, o essencial para o homem é cultivar a alma e se preparar para a vida eterna, torna-se possível introduzir certa moderação em sua atividade econômica. Somente o *Homo Religiosus* pode impedir o *Homo Faber* de se transformar em brutal e insaciável presa da vertigem de grandeza material, verdadeiro devorador do homem.

Releia-se, no Evangelho de S. João (Cap. 13), o que se poderia chamar a carta da autoridade cristã, aquela admirável passagem em que Cristo, Mestre e o Senhor, depositário de toda a autoridade, quis lavar os pés dos discípulos. Queria Ele, assim, defendê-los do orgulho e da vaidade, a tentação profissional do chefe.¹⁴⁵

Carta que o presidente da Confederação Suíça, Sr. Pilet-Golaz, dirigiu, em agosto de 1934, a uma reunião de um grupo de Oxford, realizada em Thoun:

Durante muito tempo procurei as causas profundas da crise moral e econômica que o mundo atravessa. Achei apenas uma que me satisfizesse ou, mais exatamente, que desse satisfação à minha razão: nossa civilização cristã perdeu o espírito que a animava, sustentava e elevava – o espírito de Cristo.

Se nossa civilização não se readentrar naquele espírito, estará condenada. As medidas, quase todas superficiais e temporárias, que hoje são tomadas para lutar contra a decadência material e espiritual que nos ameaça, de nada servirão – admitindo-se que a maioria delas não seja nociva – se não se somarem a uma verdadeira regeneração dos corações. É o mesmo que lhes dizer que não vejo a saúde material e a da alma, a não ser em um retorno ao cristianismo; mas, bem entendido, ao verdadeiro cristianismo, íntimo e convicto, e não ao cristianismo verbal e formal com que muitos gostam de se contentar.

Fazendo uso da palavra durante a inauguração do monumento aos mortos da Escola Ozanam, em Limoges, em junho de 1941, o general Laure declarou:

A educação religiosa e espiritual é a maior, a mais bela, a mais segura das garantias de vosso futuro. Graças a ela, sabereis ser chefes, não curvareis a cabeça, dareis o exemplo. Os que aprenderam a procurar a inspiração suprema da mais potente de todas as forças, isto é, da força religiosa, serão sempre chefes, através de quem poderemos seguir, porque não desmerecerão a honra...

O esquecimento de si mesmo, a abnegação e o amor ao próximo ou, em outros termos, a humildade e a caridade, essas duas grandes

virtudes do Evangelho, são, tanto nos chefes como nos chefiados, a base da cidadela cristã. Nada é tão necessário quanto essas virtudes àqueles que assumem, como devem, com respeito e com angústia, a carga difícil de dirigir a quem Deus fez seus iguais e Cristo fez seus irmãos e parentes.

“Ser suave e humilde de coração”, “amarem-se uns aos outros”, “procurar servir e então ser servido” – essas palavras do Salvador são, ao mesmo tempo, o programa da verdadeira autoridade e a carta da obediência verdadeiramente moral.¹⁴⁶

Ser chefe, função opressiva, caso estiver só; magnífica, quando se procura o apoio de Deus.

Ser chefe: a alma de um grupo, o sino de uma aldeia, o exemplo, o guia, o primeiro, não tanto pelas honras mas pelos encargos, não tanto pelos galões mas pelas preocupações; aquele que deve ser o mais bravo, o mais resignado, o mais prudente, aquele sobre quem se voltam os olhares, quando desabam todas as torpezas; aquele que não tem o direito de ficar em seu abrigo, que não pode ter medo, que é intemorato diante de sua consciência, diante de Deus e não somente diante de si mesmo, mas também dos outros, aquele que deve esquecer-se de si e se sacrificar, aquele a quem a Pátria confiou certo número de seus filhos, e que pode ser o bom pastor ou o assassino.

Ser chefe! Que qualidades não profissionais e sim morais exige essa função sagrada, entre todas? Que dons deve possuir, tanto na paz como na guerra, para ser seguido e imitado? Eu responderia tão simplesmente, enunciando as virtudes teológicas: a Fé, a Esperança e a Caridade.¹⁴⁷

A vida social implica relações de autoridade e de subordinação, e como Deus criou o homem como ser social, Ele quis as relações de inferior a superior. Submeter-se à autoridade é respeitar a ordem divina; comandar e se fazer obedecer, quando se está investido de autoridade, é cumprir igualmente a ordem divina. É preciso que aquele que comanda possa gerar a força de se impor aos outros, na convicção de que ele cooperará para a execução da vontade de Deus, e é preciso que o que se submete possa repelir qualquer tentação de rebelião sugerida pela ideia de que antes de tudo os homens são iguais, dizendo a si mesmo: “Deus assim quer.”¹⁴⁸

A alma de chefe, do chefe digno de seu título, parece-me tão linda, que nela vejo a mais alta expressão do sonho que Deus teve a propósito da criatura humana.¹⁴⁹

A França precisa de chefes inteligentes, que compreendam as necessidades das almas de seu tempo, penetrando, à luz da Fé, os desígnios do amor de Deus sobre o país; chefes ativos que, compreendendo a palavra de Lyautey “A alegria da alma está na ação”, queiram ser não os “débeis sonhadores”, mas os “constantes, sólidos chefes, plenos de esperança”, ao jeito de Péguy, que cantou “a admirável e pequena esperança que tudo conduz e que faz o próprio Deus admirar-se”; enfim, chefes caridosos e bons, porque passou o tempo da autoridade de dominação, e é mais verdadeiro que nunca, pois “o segredo do comando é o amor”.¹⁵⁰

O chefe deve fazer-se estimar. Eis a resposta às perguntas angustiantes que se fazem a toda hora, quando se verifica a pesada carga de comandar. A confiança e a afeição é que, na verdade, resolvem todas as dificuldades.

Ele deve fazer seus subordinados entenderem que a concepção do trabalho, o plano do empreendimento, insuflar a vontade em todos os executantes. E, refletindo-se sobre isso, verifica-se que é comunicar sua alma a eles, comungar com eles um perfeito entendimento, cumprir em comum um dever coletivo, coordenar seus esforços para realizar um bem geral no espírito de justiça; digamos que é unir homens entre si, por Deus, supremo dever e bem absoluto, e apliquemos a palavra teológica: é propriamente a caridade.

A primeira qualidade que se exige de um chefe é que, antes de mais nada, ele tenha personalidade, quer dizer, segundo o próprio étimo da palavra, um órgão pelo qual o som passa: *per-so-na-lidade*.

Um chefe deve ser capaz de sentir a destinação, não somente do empreendimento para o qual ele trabalha, mas também de cada uma das pessoas que lhe são confiadas. É preciso, então, alguém que seja des preocupado o bastante de si mesmo, para poder compreender o plano do Criador.¹⁵¹

Cada vez que relaxei como cristão, falhei como chefe.¹⁵²

Deus é o Mestre supremo, autor de todas as coisas. Sua autoridade é soberana. Contudo, no entusiasmo inefável de amar, Ele associa os homens à Sua ação no mundo. Longe de fazer deles escravos ou mesmo servidores, Ele lhes oferece a possibilidade de se tornarem seus colaboradores e amigos.

Eis a grandeza da missão do chefe: sua autoridade é uma participação à autoridade divina.

Tendo em mãos os instrumentos, o chefe não será, ele mesmo, nas mãos do Criador, outro instrumento?

Finalmente, é a obra de Deus que ele está encarregado de fazer. Trate-se de conduzir um exército ou de iniciar uma construção, de dirigir uma fábrica ou de lançar navios, tentará entrar em comunicação com o Céu, para saber, tanto o chefe como os subordinados, a que se destina a vontade soberana.

Essa consciência será o melhor fundamento de seu desprendimento e de sua tenacidade. O chefe terá menos escrúpulos de pedir a seus subordinados que abdicuem de suas preferências, para se fazer uma vontade unânime, e, a essa altura, a própria obediência será mais espontânea.

O chefe que cumpriu sua missão sentirá, de um momento para outro, que sua tarefa o ultrapassa. Há tal distância entre o ideal entrevisto e a realização vencida, há tal diferença entre o que se é e o que se deveria ser! Os homens são por vezes tão desconcertantes e os acontecimentos tão imprevistos!

Além disso, à medida que um chefe avança, parece que, graças a um jogo misterioso e fatal, suas responsabilidades aumentam. É então que sente necessidade de uma luz e uma força superiores. E onde as encontrará senão perto de Deus, cuja Autoridade é o fundamento de toda a autoridade, cujo Conhecimento é a fonte de toda a Luz Verdadeira, cujo Amor é a origem de toda a energia benfazeja?

O segredo do chefe não é outro que o do próprio Deus, que não repele jamais quem a Ele se dirige com confiança e humildemente pede-Lhe apoio. É Deus, portanto, que promete completar os trabalhos daquele que age em Seu nome, como bom e fiel servidor – *complevit labores illius*.

Notas

- ¹ Foch.
- ² MAUROIS. *Dialogues sur le Commandement*.
- ^{NT} Outrora, os mendigos franceses nomeavam um chefe, chamado, por brincadeira, o rei Pétaud, desprovido de toda e qualquer autoridade; daí a expressão “é a corte do rei Pétaud”, que designa uma casa onde todos querem mandar.
- ³ Le Chef, 18 de janeiro de 1936.
- ⁴ BAUDOIN, Paul. *Revue des Jeunes*, de 10 de abril de 1939.
- ⁵ Weygand.
- ⁶ Mgr. Pinson, bispo de Saint-Flour, 25-8-43.
- ⁷ Pilleroch, *Morale et Corps muystique*.
- ⁸ Dunoyer de Segonzac, *Jeunesse...* França, novembro de 1940.
- ⁹ O. Clément. *Revista Idées*, abril, 1942, p. 14.
- ¹⁰ VARILLON, Pierre. Feux Masqués. *Revue des Deux Mondes*, 15 de julho de 1944.
- ¹¹ De La Porte du Theil.
- ¹² BAUDOIN, Paul. *Revue des Jeunes*, 10 de abril de 1949.
- ¹³ Bussy-Robin.
- ¹⁴ Péguy.
- ¹⁵ P. Donocoeur.
- ¹⁶ LYAUTEY. *Le role social de l'officier*, p. 43.
- ¹⁷ CAVALLIER, Camillé. *Sagesse du Chef*, p. 26 e 33.
- ¹⁸ Rodin.
- ¹⁹ *Du role social de l'officier*.
- ²⁰ Lacordaire.
- ²¹ P. Forestier.
- ²² Dunoyer de Segonzac. *Revue des Jeunes*, 18 de junho de 1941.
- ²³ MAUROIS, A. *L'Art de commander*.
- ²⁴ General Lafont.
- ²⁵ Foch.
- ²⁶ MAUROIS. *Dialogues sur le Commandement*.
- ²⁷ MAUROIS, A. Op. cit, p. 54-58
- ²⁸ Grasset.

- 29 Foch.
30 P. Sertillanges.
31 Foch.
32 Maurois.
33 Lyautey.
34 Foch.
35 Bessières.
36 General Passaga, apud *Féricard em Verdun* 1996, p. 338.
37 Michel Herr, *Revista Esprit*, de maio de 1941, p. 362.
38 Mons. Dupaloup.
39 Grasset.
40 FOERSTER. *L'Ecole et Le caractere*, p. 219.
41 COURAU. *Le Patron et son equipe*, p. 200.
42 P. Forestier.
43 Bousset.
44 Bussy-Robin.
45 BUGNET. *En écoutant Le Maréchal Foch*.
46 Richelieu.
47 Vauvenargues.
48 Napoleão.
49 Foch.
50 Henri Pourrat.
51 Ollé-Laprune.
52 Levis-Mirepoix, *Revue des Deux-Mondes*, 1º de janeiro de 1941.
53 Lyautey.
54 Foch.
55 Napoleão.
- NT O general Mangin tomou parte decisiva na Batalha de Verdun e nas ofensivas de 1918, durante a Primeira Guerra Mundial. Douaumont foi palco de violentos combates em 1916; lá existe um ossário com os restos de 300 mil soldados franceses mortos em Verdun. Fismes também foi teatro de muitos combates em 1917 e 1918.
- 56 Maurois.
57 Deschard, Mangin.
58 Foch.
59 Bugnet. *En écoutant Le Maréchal Foch*, p. 81.
60 Antoine Redier. *Mes garçons et vos filles*, p. 324.

- ⁶¹ Lyautey.
- ⁶² Serieyx, a propósito de Foch.
- ⁶³ G. Duhamel.
- ⁶⁴ Larrouy, Le Révolté.
- ⁶⁵ Lyautey.
- ⁶⁶ General Weygand, *Vida de Turenne*.
- ⁶⁷ Pe. Therllier de Poncheville.
- ⁶⁸ A. Gèze.
- ⁶⁹ Marmont.
- ⁷⁰ Foch.
- ⁷¹ Léon Harmel.
- ⁷² Maurois, falando de Lyautey.
- ⁷³ Capitão Morel, na *Revue d'Infanterie*, julho de 1930. "Esprit de finesse et de commandement."
- ⁷⁴ A. Carrard, *O chefe, sua formação e sua missão*, p. 17
- ⁷⁵ A. Carrard, op. cit, p. 93.
- ⁷⁶ De Maud'huy.
- ⁷⁷ Richelieu.
- ^{NT} O autor desta citação dirigia-se aos seus compatriotas. É válido, não obstante, admitir-se que tal característica não seja privilégio dos franceses.
- ⁷⁸ De Maud'huy, *Testament militaire*.
- ⁷⁹ Bessières.
- ^{NT} Esnest Psichari (n. em Paris a 27 de setembro de 1883; m. a 22 de agosto de 1914, em Rosignol, na Bélgica) simboliza a assim chamada geração sacrificada que inspirou a renovação espiritual da França, em 1914. Escritor francês de muito idealismo, morreu em combate, no *front* de St. Vincent, logo ao início da Primeira Guerra Mundial.
- ⁸⁰ Ch. Péguy.
- ⁸¹ A. Bridoux, *Souvenirs du Temps des Marts*, p. 119.
- ⁸² Maurois, *L'Art de Commander*.
- ⁸³ Foch.
- ⁸⁴ Idem.
- ⁸⁵ Courau, *Le Patron et son equipe*.
- ⁸⁶ Camille Cavallier, *Sagesse du Chef*, p. 28.
- ⁸⁷ Jean-Jacques Chevallier, *Revue des Jeunes*, dezembro de 1941.
- ⁸⁸ De La Porte du Theil.

- ⁸⁹ Bussy-Robin.
- ⁹⁰ A. Carrard, op. cit, p.90.
- ⁹¹ A. Maurois, *L'Art de Commander*.
- ⁹² De Maud'huy, *Testament militaire*.
- ^{NT} O marechal Bazaine, veterano da Guerra do México, foi designado, em 1870, comandante do Exército de Lorena, deixando-se bloquear em Metz, onde capitulou. Condenado à morte, em 1873, teve a pena comutada em detenção. Evadiu-se e refugiou-se em Madri.
- ⁹³ Patrick Heidsiech.
- ⁹⁴ Segundo Fayol.
- ⁹⁵ Poumeyrol.
- ⁹⁶ R. Dautry, *Métier d'Hommes*.
- ⁹⁷ Foch.
- ⁹⁸ Idem.
- ⁹⁹ Couran, *Le Patron et son equipe*.
- ¹⁰⁰ De La Porte de Theil, revista *Le Chef*, de 15 de janeiro de 1938, p. 25.
- ¹⁰¹ Coronel Edward L. Munson, *La maniemment des hommes*, p. 219.
- ¹⁰² Poumeyral, *L'Education morale du soldat*, p. 140.
- ¹⁰³ Coronel Munson, op. cit., p. 106.
- ¹⁰⁴ T. Toulemonde, *L'Art de Commander*, p. 233.
- ¹⁰⁵ Poumeyrol, *L' Education morale du soldat*, p. 149.
- ¹⁰⁶ Foch.
- ¹⁰⁷ Foch.
- ¹⁰⁸ Poumeyrol, op. cit, p. 71.
- ¹⁰⁹ P. Delsue, "L'Art de Gouverner", artigo publicado em *Chef*, de 16 de fevereiro de 1936, p. 87.
- ¹¹⁰ Wladimir d'Ormesson, *Le Figaro*, 13 de agosto de 1941.
- ¹¹¹ Courau, op. cit, p. 39.
- ¹¹² Foch.
- ¹¹³ Rigaux, *La tâche des Sages*.
- ¹¹⁴ Courau, *Le Patron et son Équipe*, p. 208.
- ¹¹⁵ Maurois, *L'Art de Commander*.
- ¹¹⁶ Courau, op. cit., p. 208.
- ¹¹⁷ Elisabeth Leseur.
- ¹¹⁸ Courau, op. cit., p. 10
- ¹¹⁹ Foerster, *L'École et Le caractere*, p. 208.
- ¹²⁰ Lamirand, *Le role social de l'Ingénieur*, p. 54.

- 121 Duhamel, *La possession de mondei*, p. 232.
- 122 De Maud'huy.
- 123 Lyautey.
- 124 Poumeyrol, *L'Education Morale do Soldat*, p. 153.
- 125 Pierre Varillon, Feux Masqués, *Revue des Deux Mondes*. 1º de julho de 1944.
- 126 La Bruyère.
- 127 Duhamel, *La Possession du Monde*, p. 232.
- 128 A. Carrard, op. cit., p. 88.
- 129 Ibidem., p. 56.
- 130 Lyautey.
- 131 Rigaux, *La tache des Sages, preparer des chefs*, p. 107.
- 132 Lyautey.
- 133 P. Delsuc, revista *Le Chef*, de 15 de junho de 1935, p. 724.
- 134 Maurois.
- 135 Courau, op. cit., p. 214
- 136 A. Carrard, op. citi., p. 21.
- 137 Lyautey.
- 138 A. Carrard, op. cit., p. 21
- 139 Courau, op. cit., p. 164.
- 140 A. Carrard, op. cit., p. 22.
- 141 Lucien Romier, no *Figaro*, de 10 de dezembro de 1940.
- 142 Capitão Roguert, *Les Forces Moralesi*, p. 80.
- 143 Conde de Saint-Aulaire, *Talleyrand*, p. 321.
- 144 Pierre Schaeffer, revista *Le Chef*, de 15 de janeiro de 1934, p. 34
- 145 R. P. Forestier, revista *Le Chef*, outubro e novembro de 1940.
- 146 R. P. Mersch, *Morale et Corps Mystique*, p. 241.
- 147 Aspirante Jean Bouvier, morto no campo de honra.
- 148 Kieffer, *Equilibre et Autorité*, p. 21.
- 149 Deschard, na revista *Le Chef*, de 15 de novembro de 1928, p. 410.
- 150 Monsenhor Martin, bispo do Puy, 24 de janeiro de 1941.
- 151 A. Carrard, op. cit., p. 68.
- 152 Rigaux, *La Tache des Sages*, p. 38.

Quantidade de páginas	152 páginas
Formato	16 x 23cm
Mancha	29 x 45 paicas
Tipologia	Cambria
Corpo/entrelinha	11,5/14,5
papel do miolo	Pólem Sóft 80g
Papel de capa	Cartão Supremo 240g (plastificada)
Impressão e acabamento	Ediouro Gráfica



Criada em 1881, a Biblioteca do Exército (Bibliex) se tornou importante vetor da difusão da cultura na sociedade brasileira e vem contribuindo para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional-militar e geral, com acervo à disposição dos públicos civil e militar.

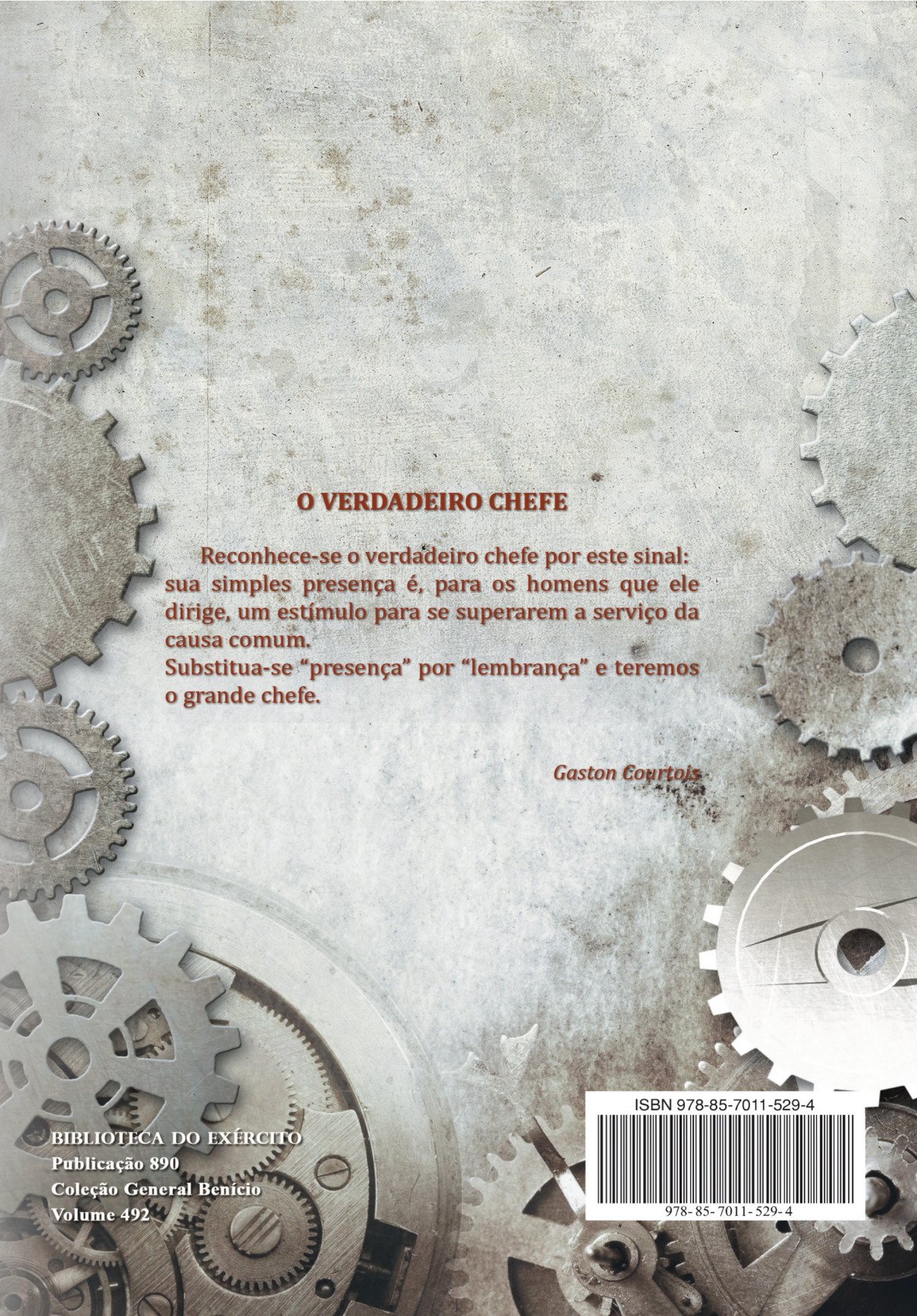
Em 1937, iniciou um programa editorial que firmou tradição pela qualidade de suas publicações, oferecidas a seus assinantes e também destinadas a vendas avulsas.

A Bibliex possui atualmente cerca de um milhar de títulos publicados e reedita obras esgotadas, sobretudo as de maior relevância no campo da história militar.

Obras literárias de interesse para futuros líderes, formadores de opinião e leitores que buscam enriquecer a cultura geral são selecionadas anualmente por um Conselho Editorial integrado por destacados militares e civis da intelectualidade brasileira.

"Um país se faz com homens e livros"

Monteiro Lobato



O VERDADEIRO CHEFE

Reconhece-se o verdadeiro chefe por este sinal: sua simples presença é, para os homens que ele dirige, um estímulo para se superarem a serviço da causa comum.

Substitua-se “presença” por “lembrança” e teremos o grande chefe.

Gaston Courtols

BIBLIOTECA DO EXÉRCITO

Publicação 890

Coleção General Benício

Volume 492

ISBN 978-85-7011-529-4



978-85-7011-529-4